МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Конспект лекцій

Навчальний посібник

Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра
за освітньою програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент

Укладачі: А. Р. Дунська, К.О. Кузнєцова

Електронне мережне навчальне видання

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2022

Рецензент *Кириченко С.О.*, канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського

Відповідальний
редактор *Голюк В.Я.*, канд. екон. наук, доцент

Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол № 5 від 26.05.2022 р.)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу
(протокол № 9 від 25.04.2022 р.)

Навчальний посібник з дисципліни «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств» складено відповідно до освітньої програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Дисципліна дає необхідну майбутньому фахівцю сукупність теоретичних знань і практичних навичок для ефективного здійснення функцій планування, організації, мотивації та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Метою курсу є формування у студентів розуміння управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в сучасних умовах розвитку світової економіки, опанування необхідними знаннями щодо планування, організації, мотивації та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства для її експортоорієнтованого розвитку. Навчальний посібник розрахований на здобувачів вищої освіти всіх рівнів та всіх зацікавлених в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Реєстр. № НП 21/22-574. Обсяг 8,76 авт. арк.

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
проспект Перемоги, 37, м. Київ, 03056
https://kpi.ua
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготовлювачів
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5354 від 25.05.2017 р.

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП …… 4
ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СВІТОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ …… 6
ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ 23
ТЕМА 3. ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОМПАНІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ …… 50
ТЕМА 4. ДІЛОВІ КУЛЬТУРИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ …… 87
ТЕМА 5. СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА …….. 96
ТЕМА 6. УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗДІЙСНЕННЯ ОПЕРАЦІЙ У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ……. 115
ТЕМА 7. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА ПРОВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ …… 145
ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ……... 151
ТЕМА 9. ЦИКЛІЧНІ ТА СТАДІЙНІ КРИЗИ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА МІЖНАРОДНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ……... 162
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……... 177

ВСТУП

Дисципліна «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств» освітньо-професійної програми підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти дає необхідну майбутньому фахівцю сукупність теоретичних знань і практичних навичок для ефективного здійснення функцій планування, організації, мотивації та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Метою курсу є формування у студентів розуміння управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в сучасних умовах розвитку світової економіки, опанування необхідними знаннями щодо планування, організації, мотивації та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства для її експортоорієнтованого розвитку.

Предмет курсу – вивчення теоретичних, методичних та практичних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Викладення курсу зорієнтоване на формування у студентів загальних та спеціальних компетентностей, зокрема, щодо управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємства, а саме:

– ЗК 4 – здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети, зокрема, при забезпеченні розвитку міжнародного бізнесу;

– СК 1 – здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів, зокрема, щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств різних форм власності;

– СК 2 – здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани, зокрема, при виході підприємств та їх підрозділів на зовнішні ринки;

– СК 4 – здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації, зокрема, для прийняття ефективних управлінських рішень при плануванні зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

– СК 9 – здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію, зокрема,

для створення оптимальної організаційної структури управління міжнародною діяльністю підприємства;

– СК 13 – здатність організовувати, планувати зовнішньоекономічну діяльність підприємств з урахуванням сучасних трендів світової економіки та з використанням перспективних бізнес-моделей, зокрема, для забезпечення ефективного виходу підприємств на зовнішні ринки.

Завдання курсу реалізуються через досягнення наступних програмні результати навчання:

– ПРН 1 – критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах, що виникають під час ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

– ПРН 3 – проектувати ефективні системи управління організаціями, зокрема, різної форми власності та країни походження;

– ПРН 6 – мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

– ПРН 12 – вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом), зокрема, міжнародним;

– ПРН 13 – вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу), що веде міжнародний бізнес;

– ПРН 14 – визначати і розробляти оптимальні форми організації зовнішньоекономічної та міжнародної діяльності підприємств з урахуванням особливостей здійснення міжнародного діяльності, впливу цифрових трансформацій на здійснення міжнародної діяльності підприємства.

Даний навчальний посібник включає матеріал з дев’яти основних тем курсу та розрахований на здобувачів вищої освіти всіх рівнів та всіх зацікавлених в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

ТЕМА 1

МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СВІТОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

1.1. Сутність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Що ж таке менеджмент ЗЕД?

Сутність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності полягає в:

- ✓ Комплексному дослідженні
- ✓ Моделюванні міжнародного середовища
- ✓ Налагодженій взаємодії всіх підрозділів і посадових осіб організації/установи
- ✓ Для продуктивного досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій.

Мета менеджменту ЗЕД:

- ✓ Формування та використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливості ведення бізнесу в різних країнах з використанням їх економічних, соціальних, демографічних і культурних особливостей

Які завдання менеджменту ЗЕД?

Завдання менеджменту зовнішньоекономічної діяльності:

- ✓ Вивчення і проектування елементів міжнародного середовища: закордонних партнерів, рівня цін, митних правил, міжнародних норм і звичаїв та ін.
- ✓ Забезпечення ефективної взаємодії не тільки між працівниками зовнішньоекономічних підрозділів, але і між усіма службами підприємства
- ✓ Продуктивне досягнення всією організацією обраних зовнішньоекономічних цілей

Функції менеджменту ЗЕД:

- ✓ Планування

Формування короткострокових, середньострокових і довгострокових планів розвитку зовнішньоекономічної діяльності, а також розробка бізнес-планів для

нових зовнішньоекономічних проектів, що припускають залучення зовнішніх джерел фінансування

Функції менеджменту ЗЕД:

- ✓ Організація

Формування організаційних підрозділів фірми для здійснення зовнішньоекономічних операцій, розподіл співробітників на ділянки роботи, наділяючи їх відповідними функціями, повноваженнями і відповідальністю та визначаючи форми і методи підготовки і реалізації зовнішньоекономічної діяльності;

Координація та погодження завдань і функцій зовнішньоекономічної діяльності з іншими відділами і підрозділами фірми з метою не допустити суперечностей в рішеннях і забезпечити злагодженість і оптимізацію всієї роботи організації.

- ✓ Оцінювання

Ефективності зовнішньоекономічної діяльності; визначення прибутковості зовнішньоекономічних операцій окремо по конкретних видах товарів і регіонах та в сукупності по всьому номенклатурному ряду товарів, що поставляються за рубіж або імпортуються з-за кордону

- ✓ Контроль

Зовнішньоекономічних операцій як в оперативному, так і в стратегічному режимі на основі поточного моніторингу за ходом реалізації річних, середньострокових і довгострокових планів зовнішньоекономічної діяльності та організації проведення відповідних ревізій, у тому числі і по втіленню зовнішньоекономічних і маркетингових стратегій в життя

Об’єкт менеджменту ЗЕД: Діяльність організації (підприємства, фірми), що систематично здійснює ЗЕД.

Що є суб'єктом менеджменту зед?

Ієрархічна структура суб’єкта менеджменту зед

- ➢ Міжнародні інституції
- ➢ Державні органи влади, установи та організації
- ➢ Система менеджменту підприємства

Що таке принцип?

Принцип – від лат. «найперше» - основа, твердження, постулат

Принципи менеджменту ЗЕД:

- ✓ Загальні - невелика кількість загальновизнаних у всьому світі правил, що стали своєрідними загальновідомими істинами (аксіомами), яких дотримуються всі учасники міжнародних ділових операцій
- ✓ Специфічні - закріплені у відповідних міжнародних правових актах і є обов'язковими для виконання всіма державами, що підписали той або інший акт
- ✓ Національні - закріплюються в законодавчих актах відповідних країн

Загальні принципи менеджменту ЗЕД:

- Науковість
- Системність
- Взаємовигідність

Специфічні принципи. Принципи менеджменту ЗЕД у ЄС передбачають:

- Контроль і оформлення документів на товари, що перетинають національні кордони
- Свободу пересування осіб для працевлаштування або постійне місце проживання в будь-якій країні
- Уніфікацію технічних норм і стандартів відкриття споживчих ринків
- Лібералізацію фінансових послуг
- Поступове відкриття ринку інформаційних послуг
- Лібералізацію транспортних послуг
- Створення сприятливих умов для промислового співробітництва з урахуванням законодавства про права на інтелектуальну і промислову власність
- Усунення фіскальних бар'єрів тощо

Національні принципи менеджменту ЗЕД:

- Суверенітет
- Свобода
- Юридична рівність
- Недискримінація
- Верховенство закону
- Захист інтересів суб'єктів підприємницької діяльності
- Еквівалентність обміну

1.2. Сутність та характеристика міжнародного бізнесу

Міжнародний бізнес історично і логічно виникає внаслідок розвитку й поглиблення міжнародного поділу праці та формування світового ринку.

Міжнародний бізнес можна визначити як ділову взаємодію фірм різних форм власності або їх підрозділів, які знаходяться в різних країнах, головною метою яких є одержання прибутку за рахунок вигод і переваг ділових міжнародних операцій.

Міжнародний бізнес - це підприємницька діяльність, пов'язана з використанням капіталу в різноманітних формах і переваг підвищеної ділової активності; здійснюється з метою отримання прибутку і поширюється на міжнародну економічну сферу.

Міжнародний бізнес включає будь-які господарські операції, що здійснюються двома і більше країнами. Такі ділові взаємовідносини можуть виникати на рівні як приватних, так і державних організацій. У разі участі приватних компаній у міжнародному бізнесі господарські операції, як правило, здійснюються з метою одержання прибутку. Діяльність фірм, які мають державну форму власності, не завжди орієнтовані на прибуток.

Найбагатші країни світу

✓ ***Катар.*** Економіка Катару зростає з року в рік. В першу чергу, це пояснюється зростанням цін на нафту. Інші корисні копалини брати тут особливо нізвідки: навколо лише пустеля й 40 градусів тепла за Цельсієм. Тільки 20% населення Катару – його громадяни. Решта – емігранти. Громадянство ти тут не отримаєш: треба лише народитися катарцем й від катарців. Але якщо вам пощастило бути катарцем, ти можеш не працювати, не платити за газ та електрику. Безвідсоткові кредити на землю та житло вам також забезпечені.

✓ ***Макао.*** Раніше Макао була португальською колонією. Тепер це особливий адміністративний район КНР. Це такий собі напівпорожній острів, який загубився десь в світі і наділений повноваженнями країни. У Макао 600 тис. жителів, і розташована країна на півострові в південній частині Китаю. Входячи до складу КНР, Макао має значну автономію: власні закони, правову, фінансову, митну та імміграційну системи. І навіть право участі в міжнародних організаціях. Джерело багатства Макао може здивувати вас. Тому що, крім експорту тканин і взуття, її найбільше джерело доходу складають… казино. Багато іноземних компаній вирішили оформити свої ліцензії тут. За рівнем доходів від казино вони обійшли Лас-Вегас майже втричі.

✓ ***Люксембург*** – дуже маленька країна, яка, однак, має величезний вплив на світову спільноту. У Люксембурзі рівень безробіття дуже низький, а економіка країни продовжує рости з року в рік. Доходи країни залежать від промислових галузей, таких як сталь та гума, а також від банківської сфери. Так що не дайте себе обдурити її розмірами, ця країна

опинилася на заслуженому третьому місці!

✓ ***Бруней***. Не любите платити податки? Тоді зробіть Бруней вашою другою батьківщиною. Тут громадяни фактично не платять податки. І ні, ніяких підводних каменів нема. І водночас попри те, що населення майже не платить податки, воно все одно отримує безкоштовну медичну допомогу та освіту. Бруней отримує прибуток від нафтової і газової промисловості. Це те, що забезпечує їхню позицію на п'ятому місці в списку.

Міжнародний бізнес історично і логічно виникає внаслідок розвитку й поглиблення міжнародного поділу праці та формування світового ринку.

Міжнародний бізнес можна визначити як ділову взаємодію фірм різних форм власності або їх підрозділів, які знаходяться в різних країнах, головною метою яких є одержання прибутку за рахунок вигод і переваг ділових міжнародних операцій.

Міжнародний бізнес - це підприємницька діяльність, пов'язана з використанням капіталу в різноманітних формах і переваг підвищеної ділової активності; здійснюється з метою отримання прибутку і поширюється на міжнародну економічну сферу.

Міжнародний бізнес включає будь-які господарські операції, що здійснюються двома і більше країнами. Такі ділові взаємовідносини можуть виникати на рівні як приватних, так і державних організацій. У разі участі приватних компаній у міжнародному бізнесі господарські операції, як правило, здійснюються з метою одержання прибутку. Діяльність фірм, які мають державну форму власності, не завжди орієнтовані на прибуток.

Економічна сутність міжнародного бізнесу має визначатися у площині його як явища і процесу міжнародних економічних відносин.

Як явище міжнародних економічних відносин міжнародний бізнес - це форма взаємодії суб'єктів міжнародної економічної діяльності, спрямована на одержання вигод від трансграничного співробітництва.

Як процес міжнародний бізнес є проявом специфічного виду взаємодії суб'єктів, який характеризується певною структурою, технікою, умовами й правилами ведення, а також наслідками та результатами, що досягаються у процесі даного виду взаємодії і тільки через цей вид.

Суб'єкти міжнародного бізнесу - це реальні учасники його як процесу взаємодії (окремі особи, контактні групи або складні соціальні структури), яким притаманні внутрішні мотиви, інтереси, цілі та здатність до їх реалізації у певній

сфері міжнародної економічної діяльності.

Головними ознаками суб'єкта міжнародного бізнесу є наявність у нього внутрішніх мотивів, цілеспрямованості, волі та здібностей діяти для досягнення власних стратегічних цілей.

Згідно з такими критеріями визначення суб'єктами міжнародного бізнесу можуть виступати окремі особи, підприємства, транснаціональні структурні утворення, міжнародні організації й асоціації, інтеграційні (регіональні) угрупування та держави.

Міжнародний бізнес має суттєві особливості у порівнянні з національним.

Основні риси міжнародного бізнесу:

1. Отримання прибутку в міжнародному бізнесі досягається за рахунок використання для економічно ефективного ведення ділових операцій переваг виходу за межі національних кордонів.

2. Підприємці прагнуть використовувати додаткові економічні можливості, що випливають із: ресурсних особливостей зарубіжних ринків, місткості, правових особливостей зарубіжних країн, специфіки міждержавних політичних і економічних взаємовідносин, що регулюються відповідними формами міждержавної взаємодії.

3. Міжнародний бізнес суттєво варіаційний залежно від рівня інтернаціоналізації. Вісь розвитку "національний бізнес - мультинаціональний бізнес" включає етапи росту цього рівня: від разових поставок на зарубіжний ринок до розвинутої структури транснаціональних компаній (ТНК), для якої НДДКР, виробництво і дистриб'юція є сферами, що покривають всю земну кулю і охоплюють десятки країн і сотні ринків.

4. Внаслідок інтернаціоналізації для будь-якого бізнесу стає максимально доступним глобальний бізнес-сервіс, тобто абсолютно не залежний від національної належності і орієнтований лише на економічну ефективність пакет різноманітних послуг: від наукових до фінансових і від транспортних до підбору інтернаціональних колективів, який дозволяє сьогодні максимально реалізувати можливості в бізнесі.

5. Урахування в бізнесі культурного фактору, тобто сукупності вимог і обмежень, що накладаються культурою даної країни на тих, хто веде в ній (або з нею) бізнес. Ця проблема є гострою настільки, наскільки відрізняються культури

країни базування цієї фірми і країни її перебування.

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

7. Міжнародний бізнес - це система професійних знань принципово вищого рівня, ніж наявна в будь-якому національному (внутрішньому) бізнесі.

8. Міжнародний бізнес вбирає в себе найкращі національні зразки, все найкраще у світовій практиці.

9. Інформація - головний стратегічний ресурс, а адаптація - головна стратегічна зброя міжнародного бізнесу.

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

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

Найважливішою особливістю міжнародного бізнесу є його економічне, законодавче й політичне поле конкуренції, а також соціокультурний фон, що суттєво відрізняє його від внутрішніх ринків країн. Сучасний світовий ринок, незважаючи на насиченість нормами і правилами поведінки на ньому економічних суб'єктів, формування міжнародних регулятивних механізмів та інституцій, якісно і кількісно відрізняється від внутрішніх національних ринків, правове функціонування яких має законодавчий характер.

Складність міжнародного бізнесу як процесу зумовлюється передусім тим, що реалізація конкурентних переваг навіть найвищого рангу в міжнародному середовищі здійснюється не за принципами та постулатами класичних теорій міжнародної торгівлі, а на основі більш складної стратегічної поведінки суб'єктів світового ринку. Колізія інтересів та цілей окремих підприємств у міжнародному економічному обміні доповнюється також колізією загальнодержавних інтересів,

пов'язаних із забезпеченням суверенітету й економічної безпеки та захистом економічного простору країн. Дія цих чинників викривляє ринкові принципи взаємодії суб'єктів міжнародного економічного обміну і здатна навіть перетворювати останній у предмет протистояння між країнами.

Міжнародний бізнес стає всеохоплюючим і всепроникаючим феноменом сучасної цивілізації. Незважаючи на те, що є чимало прикладів міжнародного бізнесу, в яких партнерами є, з одного боку, приватна фірма, а з іншого - урядова установа іншої країни, все ж більш характерним слід вважати або міжфірмові операції такого виду, або внутрішньофірмові - у разі, якщо різні підрозділи фірми розміщені в різних країнах і ці підрозділи взаємодіють між собою (найтиповіші у цьому випадку - так звані мультинаціональні корпорації).

1.3. Еволюція розвитку міжнародного бізнесу

Розглядаючи *причини формування і розвитку міжнародного бізнесу,* доцільно поділити їх на дві групи:

1. Причини, що визначають необхідність (неминучість) виникнення такої категорії бізнесу;

2. Причини, що обумовлюють можливість здійснення міжнародного бізнесу.

Перша група містить такі причини:

- загострення конкуренції на внутрішніх ринках, пов'язане зі збільшенням кількості підприємців, обмеженістю платоспроможного попиту;

- відносна обмеженість внутрішніх ринків (з урахуванням чисельності населення, масштабів території і т. д.);

- обмеженість економічних ресурсів, у тому числі природних, матеріальних, трудових, технологічних, фінансових, у національному господарстві;

- недосконалість національної законодавчої системи, що регулює приватне підприємництво;

- нерівномірність соціально-економічного розвитку країн.

До другої групи належать такі причини:

- постійний розвиток продуктивних сил, науково-технічний розвиток (НТР), у тому числі в комунікаційній системі (транспорт, зв'язок, інформація і т. д.);

- формування великих корпорацій, банків, які володіють величезними

виробничими, комерційними, науково-технічними, фінансовими ресурсами;

- лібералізація зовнішньоекономічної політики країн світового співтовариства, формування "відкритої економіки" в більшості країн світу.

Міжнародний бізнес базується на можливості отримання вигод саме із переваг міждержавних (міжкраїнових) ділових операцій, тобто з того факту, що продаж даного товару в іншій країні, або налагодження фірмою однієї країни виробництва в іншій країні, або надання послуг спільно фірмами двох країн - третій і т. д. забезпечують залученим у бізнес сторонам більше переваг, ніж вони б мали, якби вели справу у своїх країнах. Це - ключовий момент не лише в розумінні природи і специфіки власне міжнародного бізнесу, а й у поясненні виникнення і розвитку міжнародного менеджменту як такого. Таким чином, мова йде про мотивацію підприємця (менеджера), а вона розвивалась в контексті історичного розвитку цивілізації у цілому та її економічного ядра - перш за все.

Основними аспектами мотивації, що спонукають міжнародну компанію здійснювати міжнародний бізнес, є:

- розширення збуту (прибуток на одиницю продукції може зростати із збільшенням продажів, що проводяться за кордоном);

- придбання ресурсів (використання компаніями-виробни-ками необхідних видів виробів і послуг, напівфабрикатів, комплектуючих виробів та кінцевої продукції в інших країнах);

- диверсифікація джерел постачання і збуту (збільшення об'ємів продажу і прибутків за рахунок відповідних зарубіжних ринків, а також неспівпадіння економічних циклів в різних країнах світу).

Американським економістом Р. Робінсоном запропонована періодизацію історичного розвитку міжнародного бізнесу, що включає в себе такі етапи (ери):

1) Комерційна ера (1500-1850 рр.) - починається з часів великих географічних відкриттів і закінчується серединою XIX ст. Пошук величезних особистих вигод, 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, уможливлювала залучення в цей самий перший міжнародний бізнес все нові й нові покоління підприємців. Паралельно з ним

розвивалась досить широка сфера, яку сучасною мовою можна було б назвати бізнес-серві-сом власне міжнародного бізнесу - від інвестиційного і страхового (фінансування торгових експедицій та їх страхування) до інфраструктур (розвиток складського і транспортного господарства). Значний імпульс отримала промисловість європейських країн: від суднобудування і металообробки до переробки заморської сировини (передовими країнами в розвитку міжнародного бізнесу були Англія, Голландія, Іспанія, Німеччина, Франція).

Принципова відмінність міжнародного бізнесу від національного полягає в двох обставинах:

а) жорсткий вплив взаємовідносин країн на можливість і ефективність ведення бізнесу між фірмами;

б) підтримка, яку уряд країни надає власним підприємцям в їх зарубіжній діяльності.

Ера комерції вперше поставила перед підприємцями розвинутих європейських держав такі ключові питання міжнародного менеджменту (як системи управління міжнародним бізнесом): чи є економічний сенс переносити підприємницьку активність і ризики із національного середовища за межі держави і чи можуть бути оцінені раніше відповідні прибутки і (або) збитки; від яких основних факторів реально залежить прийняття таких рішень; наскільки вільним є бізнес у своїх рішеннях і діях від політики своєї держави, чи може він розраховувати на її підтримку (враховувати протидію); що потрібно враховувати, передбачати і здійснювати під час ділових операцій на "чужій території" в інтересах забезпечення довготривалої прибутковості цих операції та безпеки їх ведення.

2) Ера експансії (1850-1914 рр.) - здійснюється остаточне оформлення і структуризація колоніальних імперій на фоні бурхливого розвитку європейських країн, а пізніше США, викликаного промисловою революцією початку XIX ст. і наступними досягненнями технологічного розвитку. Перехід від вивозу екзотичних заморських товарів до видобутку сировини і систематичного плантаційного господарства в колоніальних регіонах як більш вигідних і економічно перспективних сфер зарубіжного бізнесу.

Конкурентні переваги розвинутих європейських держав ґрунтувались на дешевій сировині, що вироблялась в колоніях. Це викликало необхідність

залучення інвестицій у розвиток колоніальної сировинної індустрії. Одночасно зростала роль державного колоніального управління: захисту колоній від зовнішньої загрози і збереження самого колоніального режиму вимагали від метрополій узгоджених дій влади і національного бізнесу на території колонії. Оскільки до нього почали залучатися маси робітників-туземців, а вивезення в колонії кваліфікованої робочої сили із метрополій було економічно невигідним, то гостро постали питання урахування місцевих культурних особливостей, освіти і соціальних проблем місцевого населення.

Також відбувається інтенсивний розвиток внутрішньоєвропей-ського міжнародного бізнесу. Різні темпи розвитку європейських держав у цей період, різниця в забезпеченості природними ресурсами, різний рівень освіти населення та інші фактори дозволили виділити, з одного боку, країни-виробники промислової продукції, з іншого - країни-ринки для цієї продукції (останні виробляли переважно дешеву сільськогосподарську продукцію).

Це епоха безперервних торговельних війн. Наслідком цього став розвиток виробничих підприємств і філій за кордоном. Розвивався і міжнародний фінансовий сервіс, і міжнародний транспорт. У цей період досить точно визначилися головні мотиви міжнародного бізнесу, що збереглися до наших днів: використання більш ефективних ресурсів (сировинних, природних, енергетичних); розширення ринків збуту; нові сфери застосування (використання) вільних фінансових ресурсів; використання сприятливих умов місцевого законодавства (податкового, митного і т. д.).

3) Ера концесій (1914-1945 рр.) - якісно змінилася роль найбільших компаній, які оперували на колоніальних ринках. Незалежно від того, йдеться про відому "United Fruit", бельгійців у Конго чи перші нафтові концесії на Середньому Сході, скрізь відповідні компанії-концесіонери перетворюються в автономні економічні держави, які здійснюють виробничі, торгові, освітні, медичні, транспортні, поліцейські функції не лише для своїх робітників, а часто і для всіх жителів районів, що належать до концесій.

Відбувається формування на концесійних підприємствах значного прошарку туземних менеджерів середньої ланки, яких спеціально навчали, нерідко - на підприємствах і в навчальних закладах самої метрополії. Одночасно зростала і національна свідомість колоніальних народів.

Щодо міжнародного бізнесу в неоколоніальній сфері слід відзначити декілька найбільш характерних моментів. Перший - поразка Німеччини у Першій світовій війні і, відповідно, перерозподіл світових ринків, другий - Велика депресія 1929-1932 років, яка з усією гостротою поставила питання про ефективність міжнародного бізнесу у порівнянні із внутрішньодержавним. Інтернаціоналізація використання людських ресурсів (характерна для ери глобалізації) вперше заявила про себе саме в ці роки. Відзначені перші масові міграції робітників із Азії, Африки і Латинської Америки на підприємствах країн Заходу. Виникнення двох сильних тоталітарних режимів (в СРСР та Німеччині) показало значні можливості державного управління зовнішньоекономічною діяльністю, але одночасно і всі слабкі сторони держави як "міжнародного підприємця".

Концесійна ера підготувала ґрунт для самовизначення колоніальних і напівколоніальних країн в економічному аспекті, а Друга світова війна надала значний політичний імпульс цим процесам. З іншого боку, такі явища, як інтернаціоналізація світового ринку робочої сили і загострення суперництва на світових ринках сировини, напівфабрикатів та готових виробів, головні учасники якого прагнуть придбати конкурентні переваги, використовуючи можливості все більш складної структури міжнародного бізнесу, означали наближення не лише до наступної ери національних держав, а й до глобалізації бізнесу в цілому.

4) Ера національних держав (1945-1970 рр.) - два головних напрями розвитку міжнародного бізнесу. По-перше, становлення і бурхливий розвиток нових національних держав, які отримали внаслідок концесійної ери у певному розумінні розвинутий економічний базис і деяку кадрово-технологічну структуру, по друге, всі недоліки колоніального господарського розвитку - від моно-продуктових економік до важких фінансових проблем. Це стало поштовхом до розвитку міжнародного бізнесу: незалежні держави здійснювали активний пошук ринків збуту традиційних продуктів свого експорту і були активними реципієнтами для будь-яких інвестицій, що сприяло розвитку міжнародних ринків капіталу, появі нових фінансових інструментів, зростанню сфери міжнародного аудиту та консалтингу.

З іншого боку, наймогутніші американські корпорації, використовуючи переваги домінуючого положення США у післявоєнний період, вперше практично

здійснили прорив до мультинаціонального бізнесу, тобто до якісно нового ступеня розвитку міжнародного бізнесу фірми, коли весь світ стає, по суті, ареною її конкурентної боротьби і сферою фірмових інтересів. У 1960-1970 роках їх наздогнали і перегнали європейські та японські суперники. Завоювання ринків товарів та послуг завжди опосередковується, що в свою чергу призводить до ще більш жорсткої боротьби тих же суперників на міжнародних, регіональних та національних ринках капіталів, технологій, робочої сили, інформації і т. д.

Реальне просування національної економіки до ефективного виробництва і сфери послуг потребує певного комплексу, який називається "пакетом розвитку", і включає: технології, капітал, інформації, кваліфікацію і компетентність персоналу, консалтингову підтримку та ін. Але отримати це "відразу і разом", у 70-х роках було складно, тому країни, що розвивалися, та їх фірми брали різні елементи пакету в різних країнах і в різних фірмах, роблячи його "оптимальним для себе". Оскільки для реального мультинаціонального бізнесу весь світ - поле його ділової гри, то формування такого пакету для власних цілей або в інтересах партнерів тут можна здійснювати найбільш ефективно.

Подальший розвиток мультинаціональності в міжнародному бізнесі, з зовнішньої точки зору, йшов шляхом зростання кількості багатонаціональних компаній (БНК), хоча в 1970 і 1980-х роках спостерігається якісний прорив: до найбільших БНК входять фірми країн, що розвиваються і знаходяться на різних ступенях розвитку (Південна Корея, Філіппіни, Індія, Тайвань і т. д.). Але внутрішній зміст цього процесу саме й підготував перехід міжнародного бізнесу до найвищої точки його розвитку - глобалізації.

Якщо в минулому БНК вирішували відносно прості завдання виробництва і дистриб'юції товарів, то за останні десятиліття - набагато складніші і глобальніші. С. Ронен визначає їх як створення і використання сітки мультинаціонального обслуговування, що включає банки, рекламні агентства, консалтингові фірми, університети, заклади охорони здоров'я і т. ін., які спираються на глобальну комп'ютеризацію. У даному випадку немає значення, до якої країни належить той чи інший елемент сервісу - мультинаціональність не тому космополітична, що у неї "немає вітчизни" (в кінці кінців "Intel" все-таки американська фірма, як "Sony" - японська, а "Siemens" - німецька), а тому, що вона не може дозволити замінити ефективність патріотизмом.

Формуючи власну мережу мультинаціонального обслуговування, кожна БНК розглядає її як власну гарантію ефективності бізнесу, а те, що в кінцевому підсумку ці мережі зливаються в глобальну, просто збільшує ефективність системи в цілому.

Фірмовий бізнес потребує різних рівнів міжнародності залежно від двох головних факторів. Якщо розглядати бізнес фірми із країни А в країні Б, то факторна структура буде наступною. По-перше, рівень міжнародності бізнесу фірми залежить від глибини її залучення до бізнесу у країні Б. Якщо йдеться про разові продажі товару через експортно-імпортну фірму самої країни А, то це найнижчий рівень залучення, який практично не відображає жодної потреби і міжнародної складової бізнесу - адже такі операції не відрізняються від продаж і розрахунків з іншими фірмами, а вся міжнародна складова має місце в офісі експортно-імпортної фірми і прихована від виробника. Інша справа якщо фірма розпочала виробництво у країні Б, найняла місцевий персонал, розвернула дистриб'ютерську мережу (або вступила в співпрацю) і т. д. Тут максимально виявляється міжнародність: від мовних питань до місцевого податкового законодавства і від репатріації валютного прибутку до участі у місцевих соціальних акціях. Зрозуміло, що між цими двома полюсами лежить ціла низка послідовних ступенів розвитку міжнародності.

По-друге, міжнародність залежить від рівня культурної подібності країн А і Б. Якщо А - це Франція, а Б - Італія, то належність їх обох не просто до Європи, а до одного кластеру європейських романських (латинських) країн дозволяє визнати високий рівень взаєморозуміння, і міжнародна адаптація відповідного менеджменту в культурному (найбільш складному) аспекті буде досить простою. Але якщо А - це Франція, а Б - Україна, то тут справа є суттєво складнішою. І найвищий рівень міжнародності неохідний у парі "Франція - Японія", якщо брати до уваги культурні відмінності.

Ера національних держав дала поштовх розвитку міжнародного бізнесу і зробила його сферою весь світ, в якому припинили існування закриті системи типу "метрополія - колонія". Одночасно міжнародний бізнес вийшов на якісно новий рівень розвитку і тому потребував нової системи управління. Широта оперування бізнесу в усьому світі робить неадекватною вимогам глобальної ефективності фірмового бізнесу попередню формулу "управління зарубіжними операціями", або

"управління ЗЕД". Необхідна заміна формулою "міжнародний менеджмент". А той факт, що найпершими це зрозуміли БНК, обумовлений їх природою - вони першими вийшли на найбільш високий рівень міжнародності і за глибиною залучення, і за культурним фактором, оскільки глобальна ефективність фірми (а вона і є головною метою) вимагає абсолютної свободи вибору форми діяльності в будь-якій країні і абсолютну свободу вибору самої країни.

5) Ера глобалізації (починаючи з 1970 р. XX ст. до наших днів)

Глобалізація - це посилення взаємозалежності національних економік, переплетення соціально-економічних процесів, що відбуваються у різних регіонах світу і спонукають фірми до пошуку кращих умов діяльності.

Цей період розвитку цивілізації взагалі і міжнародного бізнесу зокрема проходить під знаком революційних технологічних змін, за якими йдуть економічні, соціальні та політичні зміни. Комп'ютерна революція і значний розвиток телекомунікацій практично змінили обличчя всіх традиційних технологій шляхом виведення їх на якісно новий рівень. Сьогодні на планеті практично не залишилося закритих для міжнародного бізнесу зон і тем. Реальна глобалізація характеризується тим, що міжнародні економічні зв'язки охопили практично всі країни, і кожна з них залежить від міжнародного бізнесу. Наслідки цього двоякі: з одного боку, країна може користуватися всіма благами, не відчуваючи негативних наслідків відсутності у неї тих чи інших ресурсів, можливостей і т. д. З іншого боку, природною платою за це є суттєва залежність країни від стану світових ринків в цілому: не можна користуватися лише благами інтеграції в світову економіку, доводиться одночасно нести ризики цього процесу (світова фінансова криза 1998 р.).

В сучасних умовах глобалізація є об'єктивним процесом, на темпи розвитку якого впливає низка рушійних та гальмівних факторів.

Рушійні фактори глобалізації:

- подолання нерівномірного розміщення сировинних і енергетичних ресурсів на планеті;

- природно-кліматичні та економіко-географічні відмінності, що зумовлюють територіальний поділ праці, спеціалізацію країн і викликають розвиток та поглиблення взаємозв'язків між ними;

- досягнення транспорту і комунікацій;

- наростання відкритості ринків і міжнародних відносин;

- прискорення темпів технологічних нововведень і виведення винаходів на ринок;

- кооперація зусиль багатьох держав в екологічній сфері.

Гальмуючі фактори глобалізації:

- відмінності соціально-економічних систем;

- втручання держав в економіку і політика протекціонізму;

- коливання обмінних курсів;

- традиційні конфлікти;

- ідеологічні розбіжності;

- релігійні обмеження.

В умовах глобалізації міжнародний бізнес набуває принципово нових рис, які визначаються характером і специфікою нової епохи. Важливий інструмент економічної інтеграції країни в світову економіку, а відповідно - інструмент глобалізації як такої, міжнародний бізнес у сучасних умовах визначається такими рисами:

а) ***доступність і всеосяжність.*** Хоча міжнародний бізнес і регулюється відповідними законодавствами країн, він поступово перетворюється у невід'ємну можливість практично для будь-якої фірми майже кожної країни, принципово змінюючи стратегічні й тактичні перспективи фірм і відкриваючи перед ними нові потенційні поля ділової активності. У той же час тут, звичайно, є й певні обмеження;

б) ***ступеневість розвитку.*** Входження фірми в міжнародний бізнес, як правило, починається з простих форм звичайної зарубіжної торгівлі і в міру розвитку досягає вищої форми - БНК. Сутність цієї особливості не зводиться до природної вимоги накопичення досвіду та нарощення потенціалу - і входження в міжнародний бізнес, і подальші досягнення в ньому будуть пов'язані з подоланням певних порогів: якщо на початковому етапі - поріг, наприклад, якісного рівня товарів фірми і раціональності її витрат, що дозволяє продавати товари за кордоном, то потім це питання вдалого розміщення дистриб'юції, ефективного використання міжнародних ринків капіталів і робочої сили, роботи з міжнародними транспортними мережами і т. ін.

в) ***технологічна глобалізація.*** Можливості комп'ютеризації, інформатизації

та телекомунікацій принципово змінили характер міжнародного бізнесу, який в сучасних умовах набув трьох принципово нових рис: він може ефективно здійснюватись "не виходячи з офісу"; він може здійснюватися в режимі реального часу; він може за допомогою телекомунікацій охоплювати всі цікаві для бізнесу ринки товарів, капіталів, робочої сили, інформації і т.ін.

г) ***"фінансіаризація"***. Цей термін ввів Ж. П. Серван-Шрайбер, і він досить точно відображає найважливішу рису "глобалізовано-го" міжнародного бізнесу: фінансовий зміст міжнародних ділових операцій, починаючи від їх ідеї і закінчуючи реальним результатом, стає серцевиною міжнародного бізнесу, тим своєрідним центром, навколо якого обертаються всі інтереси, рішення, стратегії. Пошук і використання міжнародних конкурентних переваг стали жорстко спиратися на досягнення фінансового менеджменту, новітні і численні фінансові інструменти, що виростають з гігантських можливостей світового фінансового ринку. У поєднанні з унікальними можливостями комп'ютеризації і телекомунікацій "фінансі-аризація" стала мірилом досконалості міжнародного бізнесу;

д) ***складний взаємозв'язок національного й інтернаціонального.*** Складний вплив на ділове життя планети здійснюють конвергентні та дивергентні процеси у сфері національних культур. З одного боку, глобалізація приводить до виключно конвергентних процесів: починаючи з джинсів, телевізорів і гамбургерів до формування мультинаціональної ділової культури, певні принципи і правила якої поділяє практично більшість бізнесменів світу. З іншого боку, зростає національна і культурна диференціація, яка в крайніх формах націоналізму і релігійної нетерпимості проявляється в складних конфліктних формах; очевидно, цілком природним є прагнення народів та етнічних общин зберегти свої культурні та національні цінності, стереотипи поведінки, захистити їх від розмивання "усередненою" масовою культурою;

е) ***в умовах глобалізованої економіки основною господарською одиницею стають крупні міжнародні компанії,*** які володіють філіями і дочірніми організаціями в багатьох країнах, зі співробітниками різних національностей. Саме вони встановлюють виробничі, торгові, науково-технічні, фінансові зв'язки зі своїми закордонними партнерами і стають головним джерелом та генератором глобалізації.

ТЕМА 2

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ

2.1. Класифікація основних форм організації міжнародного бізнесу

Міжнародний бізнес здійснюється в певних формах. Серед них назвемо такі: експорт-імпорт товарів і послуг; кооперація в галузі науково-технічної, виробничої, збутової і сервісної діяльності; інвестиційна діяльність; спільне підприємництво; транснаціональні корпорації.

Найбільш поширеною формою міжнародного бізнесу є здійснення експортно-імпортних операцій, лізингу, різних посередницьких, консультаційних та маркетингових послуг.

Поширенню цієї форми міжнародного бізнесу сприяє і та обставина, що вона може здійснюватися навіть при обмеженості конвертації національних валют у валюти інших країн і недостатній кількості валютних ресурсів на імпорт зарубіжних товарів. За таких умов певного розвитку набуває так звана зустрічна торгівля, яка проявляється як обмін товарів у натуральній формі без грошей (бартерний обмін).

Кооперація в галузі науково-технічної, виробничої, збутової і сервісної діяльності передбачає передусім діяльність в галузі науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, виробництва і збуту продукції та післяпродажного технічного обслуговування її, а також ремонту.

Названі вище форми міжнародного бізнесу характеризуються порівняно невисоким рівнем інтернаціоналізації підприємств і організацій. При цьому слід мати на увазі, що експортно-імпортні операції, збутова і сервісна діяльність нерідко можуть носити нерегулярний характер. Фірма може експортувати надлишки своїх товарів чи окремі товари, виготовлені на замовлення.

В сучасних умовах помітно зросла роль міжнародної інвестиційної діяльності як форми міжнародного бізнесу. Вона являє собою сукупність дій юридичних та фізичних осіб щодо реалізації інвестиційних проектів. Як свідчить досвід, підвищення інвестиційної активності має місце тоді, коли відбувається зниження рівня інфляції, стабілізується національна валюта, вдосконалюється система оподаткування, стабільними є законодавчо-нормативні акти, що

регулюють інвестиційну діяльність. Активізація інвестиційної діяльності є свідченням розвитку підприємництва і позитивно впливає на зростання його соціально-економічної ролі в суспільстві.

Більш високим рівнем інтернаціоналізації характеризується така форма міжнародного бізнесу, як ***спільне підприємництво (СП)***. Воно становить собою діяльність, що грунтується на співпраці юридичних та фізичних осіб різних країн, спільному розподілі прибутків та ризиків від її здійснення. Якщо діяльність не зв'язана з отриманням прибутку, то вона не може вважатися підприємницькою.

Основними видами міжнародного підприємництва є ліцензування, управління за контрактом, створення і функціонування СП тощо.

Ліцензування становить собою форму співробітництва, за якої суб'єктами міжнародних економічних відносин виступають власник певних прав (ліцензіар) та постійний чи тимчасовий користувач цим правом (ліцензіат). Ліцензіар укладає угоду з ліцензіатом, відповідно до якої він передає останньому право на використання патенту, товарного знака та інших новинок за певну плату. Така діяльність дає можливість ліцензіару швидше вийти на новий ринок, а ліцензіату - використати ліцензію в інтересах власного бізнесу.

Управління за контрактом становить собою форму співробітництва, при якій один підприємець передає управлінські послуги іншому, а той останній забезпечує інвестування. За своєю сутністю управління за контрактом є експортом управлінських послуг, а не капіталу.

Найбільш ефективним видом міжнародного підприємництва є створення та функціонування ***міжнародних спільних підприємств***. Міжнародне спільне підприємство становить собою форму співробітництва партнерів різних країн стосовно інвестування, управління, виробництва продукції, реалізації товарів та послуг, розподілу прибутків та ризиків.

Діяльність міжнародних спільних підприємств приносить певну користь як безпосереднім партнерам, так, і їх країнам. Для країн базування головного підприємства, які беруть участь у створенні спільного підприємства шляхом застосування підприємницького капіталу за кордоном, а ними є головним чином промислово розвинуті країни, створення спільного підприємства, вигідне тим, що дає можливість вирішувати певні політичні, ресурсні, загальноекономічні питання.

2.2. Спільне підприємство як суб’єкт міжнародного бізнесу

Економічні процеси в суспільстві нерозривно пов’язані з розвитком різноманітних форм підприємницької діяльності, які, у свою чергу, відображають зміни у факторах структури виробництва, техніці і технології, споживацьких тенденціях, громадському настрої і державній політиці. На одну з лідируючих позицій виходить спільне підприємництво, де переплітаються економіка і політика, комерція і дипломатія, наукові дослідження та промислові розробки, торгівля і операції в кредитно-фінансовій сфері. Спільні підприємства являють собою одну з універсальних форм розвитку зовнішньоекономічних зв’язків.

Міжнародні економічні відносини являють собою зв’язки багатьох господарюючих суб’єктів окремих країн з приводу виробництва та обміну у міжнародному масштабі різними об’єктами – товарами, послугами, капіталами і робочою силою. Ці відносини реалізуються як у процесі участі національних підприємств у міжнародному поділі праці, так і в результаті розвитку міжнародної кооперації виробництва.

Створення СП поряд із виконанням спільних програм та договірною спеціалізацією є одним із методів коопераційної діяльності промислових компаній і важливою формою міжнародної кооперації.

Ряд сучасних дослідників розглядають СП як один із різновидів спільного підприємництва, що являє собою діяльність, яка ґрунтується на співробітництві з іноземними підприємствами, організаціями або підприємцями, на спільному розподілі прибутку і ризиків. Передумови такого підприємництва складаються у процесі інтернаціоналізації господарського життя внаслідок розвитку експортно-імпортної діяльності. Спільне підприємництво, різновидами якого, крім власне СП, є ліцензування, підрядне виробництво та контракт-менеджмент, у свою чергу виступає формою міжнародного бізнесу поряд з експорт і прямим інвестуванням.

СП можна розглядати також з позицій інвестиційного співробітництва: прямі інвестиції, будучи водночас і реальними, перетворюються у форму спільного підприємства. Капіталовкладення іноземних інвесторів, вливаючись у економіку країни у вигляді прямих інвестицій, сприяють формуванню статутного фонду і основних засобів підприємств за участю іноземних інвестицій, інвестори-учасники отримують своє право на відповідний ступінь управління компанією.

У спеціалізованій економічній та юридичній літературі поширені різні терміни для визначення сутності спільних підприємств – „СП”, „змішані підприємства”, „спільні компанії”, „спільні (змішані) товариства”, „підприємства за участю іноземного капіталу”.

Так, згідно із запропонованим Комітетом ОЕСР визначенням, „спільні підприємства – це усі форми угод, завдяки яким діяльність двох або більше фірм функціонально інтегрується (не повністю, але частково); це можуть бути операції у сфері закупівель та продажу, НДДКР, видобутку природних ресурсів, виробництва продукції, інжинірингу, будівництва тощо”.

Ряд дослідників відзначає в якості основної ознаки СП паритетну участь паритетну участь партнерів в акціонерному капіталі підприємства, визначаючи спільне підприємство як „новостворені і формально самостійні акціонерні товариства, що створюються як правило на паритетних засадах, - у цьому їхня основна відмінність від звичайних філіалів зі змішаним капіталом, де частка акцій може бути різною”.

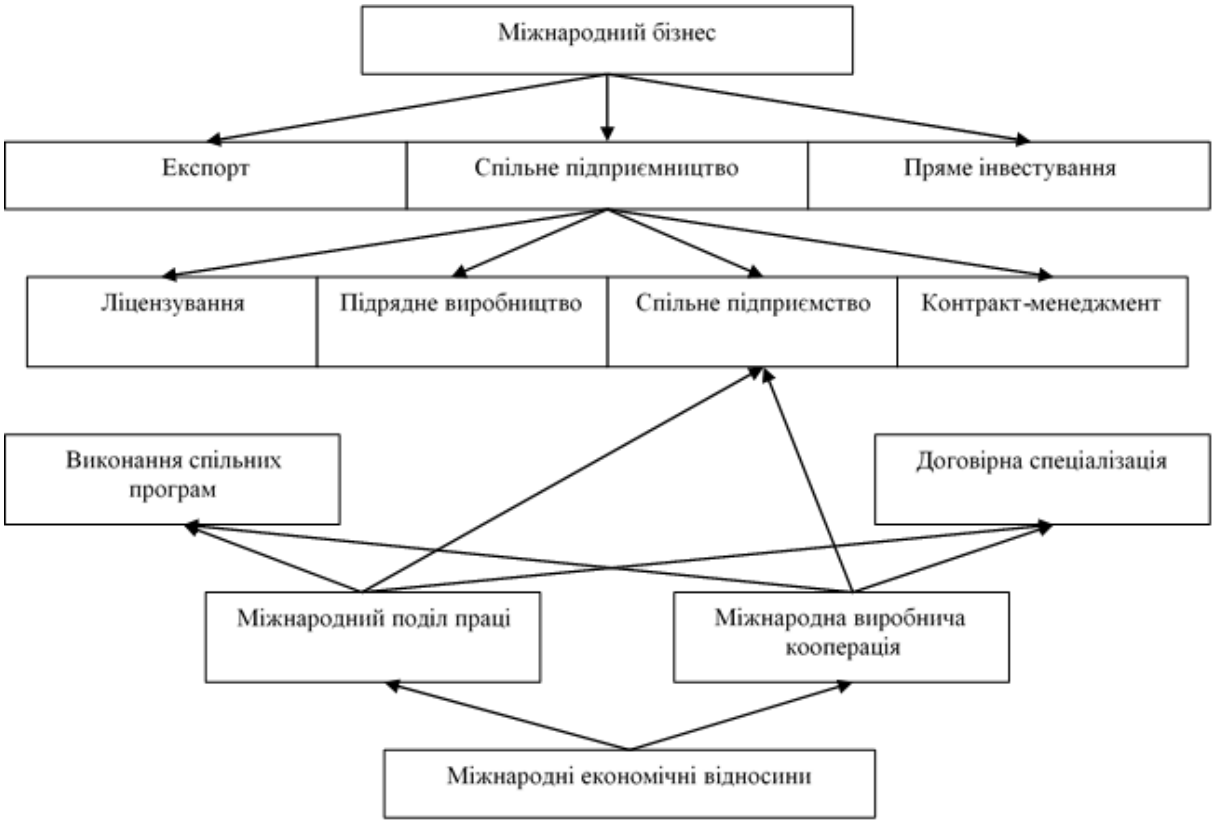


Рисунок 2.1 – Спільне підприємство у системі міжнародних економічних відносин

Рисунок 2.2 – Місце спільних підприємств у системі іноземних інвестицій

У доповіді Європейської економічної комісії з питань спільного підприємництва (1987 рік) СП визначено як „підприємство, корпорація або товариство, створене двома або кількома компаніями, індивідами чи організаціями, принаймні одні з яких, мотивуючись отриманням прибутку, прагне до розширення своєї діяльності за рахунок нового бізнесу на довгочасній основі. Власність розподіляється між партнерами на засадах приблизно рівного володіння без абсолютного домінування когось одного з них”.

Отже, СП може тлумачитись у широкому і вузькому значенні. У широкому значенні СП можна розглядати як певну інтеграційну форму, що в кінцевому результаті сприяє вирівнюванню соціально-економічного розвитку різних країн та формуванню єдиного економічного простору. Відповідно ряд авторів визначає спільне підприємство як форму „інтеграції виробничої, торговельної, науково-дослідницької та інших видів діяльності на основі міжнародної кооперації праці”.

У більш вузькому, так званому функціональному значенні, СП – економічна одиниця, що планується, створюється, контролюється і керується двома чи кількома партнерами у відповідності з їхніми внесками до капіталу і внутрішньою домовленістю.

За Смирновою та Хвалинською, „спільні підприємства можна класифікувати як особливу форму асоційованої власності, специфіка якої полягає у розподілі між партнерами контролю над економічною діяльністю підприємства”.

Новицький розуміє під СП „підприємства, будь-які форми господарських

організацій, основані на об’єднанні українського та інтернаціонального капіталів, що здійснюють промислове виробництво, науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські розробки, збут, будівництво, агропромислову діяльність, консультації, інформаційне обслуговування, страхові, фінансові, рекламні та інші послуги, весь комплекс маркетингових заходів”.

За Феногіним, „спільне підприємство – самостійна господарська одиниця, що, як правило, є технологічно і територіально відособленою, яка діє на основі угоди між учасниками, серед яких по меншій мірі один – іноземна особа, на умовах спільного фінансування, управління, розподілу прибутків, ризиків та збитків, що несе самостійну відповідальність за своїми зобов’язаннями”.

У західній літературі стосовно спільних підприємств вживають, як правило, два терміни: „joint ventures” і „mixed companies”. „Joint ventures” являють собою більш широке поняття, ніж традиційні СП, і об’єднують різні види спільної діяльності. Так, за антитрестовським законодавством США, під терміном „спільне підприємство” розуміють широкий спектр угод, що охоплює як створення нової самостійної корпорації, так і різні договори про спільну діяльність, включаючи спільні виступи на ринку цінних паперів, на товарних біржах, спільні пропозиції на торгах на підрядні роботи. При цьому подібні СП можуть створюватись як „на одну операцію”, так і на невизначений або фіксований період часу і об’єднувати двох або більше партнерів чи навіть цілу галузь.

Економічна сутність терміну „mixed companies” (вітчизняний аналог – „змішане товариство”) передбачає спільне володіння капіталом, спільне управління і спільний розподіл прибутків, ризиків та збитків.

Різні автори за основу розмежування понять „змішане підприємство” і „спільне підприємство” обирають різні критерії – домінуючий вид діяльності, місцезнаходження об’єкта, ступінь коопераційної взаємодії партнерів.

Отже, у світовій практиці спостерігається значна диференціація підходів до визначення сутності СП. Однак слід зауважити, що, незважаючи на поширення контрактних форм співробітництва, головним напрямком розвитку „joint venture” залишаються підприємства спільної власності, керовані за активної участі усіх партнерів. У зв’язку з цим можна навести визначення, сформульоване Управлінням з питань науки, технології і промисловості ОЕСР, згідно з яким до спільних підприємств можуть бути віднесені форми технічного співробітництва

фірм, в ході якого виникає нове самостійне підприємство або фірма.

Останнім часом поряд з поняттям СП все частіше вживають термін „підприємство з іноземними інвестиціями”. Так у ряді країн діють закони, що регламентують діяльність не СП, а підприємств з іноземними інвестиціями (тобто, спільне підприємство як юридична форма підприємства не існує у законодавчому просторі цих країн). Термін „підприємство з іноземними інвестиціями” має ширше тлумачення, оскільки стосується і підприємств зі стовідсотковим іноземним капіталом, філіалів іноземних юридичних осіб (дочірніх та асоційованих компаній, відділень транснаціональних корпорацій). Тому допустимим є лише умовне ототожнення понять: спільне підприємство за своєю суттю є підприємством з іноземними інвестиціями, але останнє не є обов’язково СП.

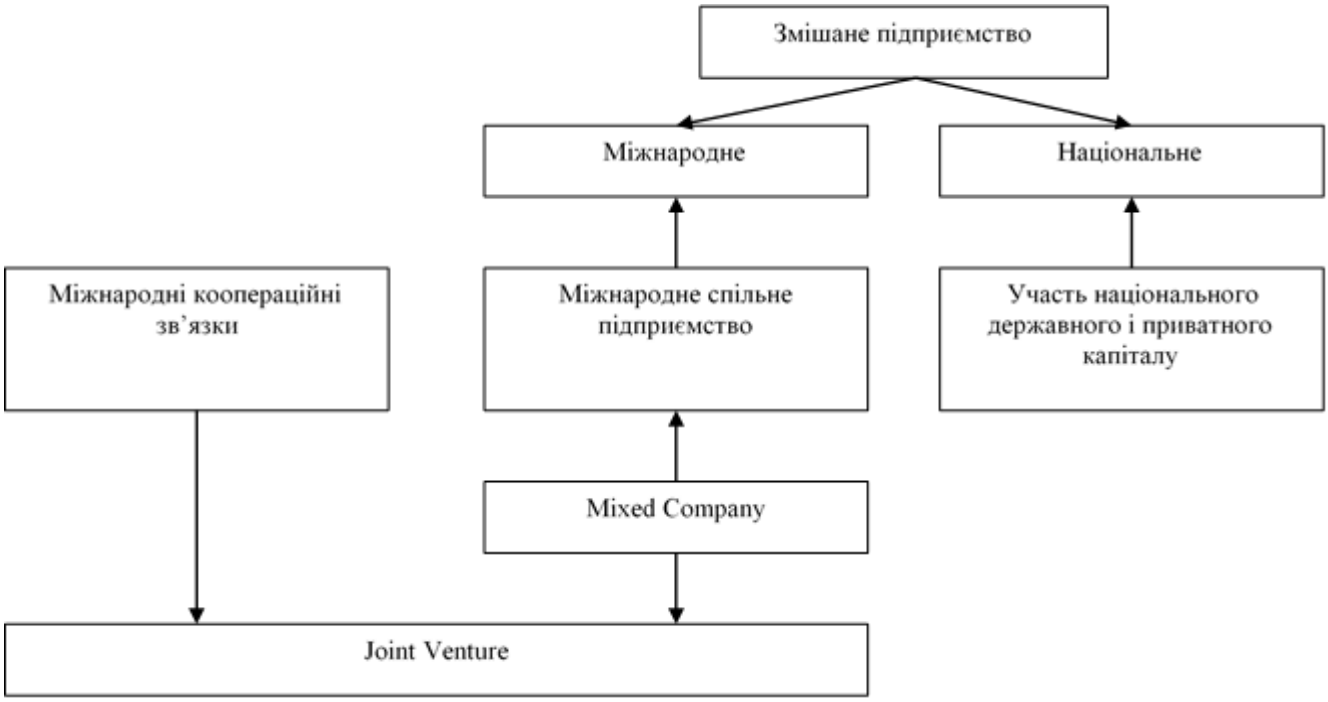


Рисунок 2.3 – Схематичний взаємозв’язок різних підходів до розмежування понять „спільне підприємство” та „змішане підприємство”

Таким чином, у вітчизняній і зарубіжній економічній теорії існує чимало різних підходів до тлумачення терміна „спільне підприємство”. На основі дослідження літературних джерел, законодавчих актів сформулюємо наступне визначення СП: спільне підприємство – це різновид господарюючих суб’єктів, специфіка якого полягає у поєднанні матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів різнонаціонального походження з метою здійснення

спільної господарсько-фінансової діяльності, спрямованої на реалізацію спільних інтересів засновників.

У західній літературі термін “joint venture” виник у Великобританії для визначення об’єднань, що займались торгівлею у XVI-XVII сторіччях. Терміном “adventure” позначались об’єднання, сфера діяльності яких поширювалась на спільну закупівлю і обіг товарів з їх перепродажем та розподілом ризиків між партнерами. Саме з таких видів домовленостей виникли поняття “joint stock companies”, які в свою чергу, дали поштовх розвитку терміну “incorporated joint stock companies”. Вважається, що першим спільним підприємством було промислове підприємство „Кокеріль”, засноване в Прусії в 1815 році бельгійцями і англійцями. З цього часу поєднання капіталів різних країн, разом з використанням техніки і технології різного національного походження, стає все більш інтенсивним. Прикладом може бути англо-нідерландська компанія “Royal Dutch Shell”: в 1907 р. 60% її капіталу належало нідерландським і 40% - англійським акціонерам.

Таблиця 2.1 – Основні етапи розвитку спільних підприємств

	Період	Особливості розвитку
1	XVI-XVII ст.	Виникнення об’єднань типу “adventures”, які характеризуються спільною закупівлею і перепродажем товарів з урахуванням ризику і збитків
2	XVIII-XIX ст.	Змішування капіталів різних країн супроводжується використанням техніки і технології різного національного походження
3	Початок XXст.	Інтенсивне створення СП у нафтодобувній, хімічній та інших галузях промисловості за участю представників західних держав
4	30-40 роки XX ст.	Спільне володіння одними й тими ж компаніями переплітається з розподілом ринків збуту
5	50-60 роки XX ст.	Інтенсифікація спільного підприємства під впливом НТР; СП виступають як засіб узгодження виробничої і комерційної діяльності, здійснення квотування продукції, удосконалення прийомів конкуренції, проникнення через національні торгові бар’єри, гарант використання нових патентів, технологій
6	70-80 роки XX ст.	Охоплення у рамках СП максимальної кількості фаз відтворювального процесу виробництва і збуту продукції
7	90 роки XX ст.	Реформування зовнішньоекономічної сфери постсоціалістичних держав; інтенсифікація спільної підприємницької діяльності під впливом інтеграційних процесів у світовій економіці; диференціація форм СП

Основна відмінність СП від інших форм здійснення зовнішньоекономічної

діяльності – наявність тісної і глибокої взаємодії партнерів у всіх або окремих ланках господарського циклу у формі спільного володіння, використання і розпорядження виділеними ними спеціально для цих цілей ресурсами. Іншими словами, створення СП передбачає найбільш глибоке у технологічному і найбільш повне в організаційному аспекті міжнародне співробітництво.

В цілому специфіка СП насамперед визначається формуванням спільних: інтересів, власності, діяльності, управління та відповідальності учасників за результати роботи підприємства.

Таблиця 2.2 – Специфічні ознаки створення та функціонування СП

Ознаки	Характеристика
Спільність інтересів	Орієнтація на довгострокове співробітництво у кількох сферах господарювання Вирішальний вплив якості та інтенсивності взаємозв’язків між партнерами на результати роботи СП
Спільне право власності	Встановлення форми внеску або участі партнерів (кількість партнерів – не менше двох) Національність капіталу: принаймні один з учасників має бути іноземною фізичною чи юридичною особою Часткове об’єднання сторонами активів для формування початкового обсягу основних фондів та оборотних засобів Оцінка об’єднаних активів як капіталовкладень сторін
Спільна діяльність	Збереження виробничої індивідуальності кожного з партнерів Активне співробітництво у сферах розробки, виробництва та реалізації продукції
Спільне управління	Реалізація погоджених завдань через самостійні органи управління Визначення долі у капіталі, що забезпечує контроль над підприємством Активна участь в управлінні кожного із засновників СП або явна відмова від участі в управлінні Інтенсивна взаємодія стилів управління у межах СП
Спільна відповідальність	Обмеження відповідальності долею участі кожного партнера Участь усіх сторін у прибутках і збитках СП Спільне несіння виробничих та комерційних ризиків

Спільне підприємство як форма здійснення зовнішньоекономічної діяльності має переваги і недоліки як для безпосередніх засновників підприємства, так і для країн-учасниць.

Для країн базування вирішальним макроекономічним чинником експортної

орієнтації підприємницького капіталу є насамперед оптимізації балансу імпорту і експорту інвестиційних ресурсів, зміцнення позицій держави на міжнародних ринках. Найбільш суттєвим недоліком є те, що країна базування не може безпосередньо впливати на функціонування СП, яке виступає юридичною особою приймаючої держави і діє згідно із законами останньої. Крім того, неконтрольоване утворення великої кількості СП за кордоном може спричинити значний відплив ресурсів, які потенційно могли бути залучені в межах національної економіки.

Для приймаючої країни переваги СП полягають в наступному:

– створення СП сприяє формуванню ринкової інфраструктури;

– імпорт прямих підприємницьких капіталів веде до збільшення виробничих потужностей та ресурсів, сприяє поширенню передової технології і управлінського досвіду, підвищенню кваліфікації трудових ресурсів;

– СП сприяють розвиткові національної науково-дослідної бази та більш раціональному використанню місцевих ресурсів;

– СП стимулюють (вдосконалюють) конкуренцію;

– збільшуються надходження до державного та місцевих бюджетів у вигляді податків на діяльність СП;

– завдяки виготовленню на СП продукції, призначеної для імпортозаміщення, досягається економія валюти;

– створення СП сприяє розв’язанню соціальних партнер (насамперед пов’язаних з безробіттям, низьким рівнем життя).

Водночас СП мають і недоліки для приймаючої країни:

– у довгостроковому контексті відплив ресурсів через репатріацію прибутку перевищує величину первинних внесків, що у певній мірі нівелює принцип економії валюти;

– можливі зіткнення національних інтересів та мотивів іноземних інвесторів;

– на практиці приймаюча країна майже не бере участі у створенні технології, а лише отримує її кінцевий продукт;

– СП можуть виступати стримуючим фактором стосовно розвитку національного підприємництва, поглинаючі фінансові нагромадження;

– створення СП може викликати диспропорції у розвитку народного господарства, акумулюючи валютні кошти та передову технологію у галузях,

найбільш привабливих для іноземних інвесторів;

– наслідками нерегульованого розвитку СП можуть стати стрімке асиметричне соціальне розшарування і навіть суспільна криза.

Для безпосередніх партнерів СП мають переваги порівняно з іншими видами зовнішньоекономічних зв'язків, оскільки забезпечують: довго тривалість угод; комплексність співробітництва; об'єднання найбільш сильних елементів продуктивних сил, що належать партнерам; належний контроль з боку партнерів за виробництвом і реалізацією продукції; спільну відповідальність і зменшення ризику.

Спільні підприємства мають і ряд недоліків. Насамперед це стосується порівняно високих витрат на організацію спільного проекту – від етапу початкових контактів з потенційними партнерами по бізнесу і переговорів про укладанню договору про співробітництво до стадії конкретного планування та формування завдань партнерських сторін. Крім початкових витрат підготовчого періоду можуть виникнути проблеми, пов'язані з високими витратами на комунікаційне забезпечення і питаннями координації дій та погодження інтересів сторін, що, у свою чергу, вимагає розробки певних інформаційних механізмів, потреби в яких може не виникнути у разі обрання альтернативних форм господарювання. Відповідно розробка та впровадження подібних механізмів вимагатимуть у майбутньому підвищення витрат на здійснення контролю за ефективністю їх функціонування.

Спільним підприємствам притаманна висока ймовірність виникнення конфліктів внаслідок зіткнення різних інтересів партнерів. Причинами суперечностей можуть стати питання накопичення і розподілу прибутку, а також такі аспекти ведення справ, як розробка загальної стратегії фірми, науково-дослідницька діяльність, стиль управління, облік і контроль, маркетингова політика, формування особового складу тощо. Крім того, партнери по СП можуть керуватися прихованими мотивами і прагнути усунути один одного з ринку як конкурента по бізнесу.

Таким чином, кожна ознака створення і функціонування СП має як позитивний, так і негативний бік, що дозволяє побудувати своєрідний баланс переваг і недоліків спільного підприємства.

В цілому створення СП можна вважати доцільним у тих випадках, коли:

а) досягається більш глибока, ніж у масштабах окремої країни, концентрація ресурсів;

б) складається раціональна комбінація факторів виробництва, відносний надлишок чи нестачу яких відчувають партнери;

в) використовується ефект концентрації у тих сферах, де у разі застосування інших форм співробітництва можливий паралелізм у діях партнерів.

Аналіз розвитку спільних підприємств потребує їх систематизації з виділенням ознак з точки зору організації, структури учасників, вкладення у статутний фонд, а також сфер, видів та строку діяльності.

Таблиця 2.3 – Систематизація міжнародних спільних підприємств

Ознаки		Групи міжнародних спільних підприємств
1. Організація	1.1. Спосіб	1.1.1. Організаційно-правові форми відповідно до законодавства приймаючої країни 1.1.2. Контрактні (договірні)
	1.2. Шлях	1.2.1. Створення нового 1.2.2. Викуп частини діючого місцевого іноземним партнером 1.2.3. Викуп частини діючого іноземного місцевим партнером
	1.3. Форма	1.3.1. Два партнери 1.3.2. Більше двох партнерів – організацій (консорціуми)
	1.4. Місце реєстрації	1.4.1. На території країни одного із партнерів 1.4.2. На території третьої країни
2. Структура учасників	2.1. Безпосередні учасники	2.1.1. Тільки фізичні особи 2.1.2. Тільки юридичні особи 2.1.3. Фізичні та юридичні особи
	2.2. Країни-учасники	2.2.1. Захід-Захід 2.2.2. Північ-Південь 2.2.3. Схід-Захід 2.2.4. Північ-Північ 2.2.5. Південь-Південь 2.2.6. Схід-Схід
3. Вкладення у статутний фонд	3.1. Джерело	3.1.1. Власні 3.1.2. Запозичені
	3.2. Зміст	3.2.1. Грошові 3.2.2. Не грошові
	3.3. Якість	3.3.1. Первинні 3.3.2. Реінвестиції
	3.4. Спосіб	3.4.1. Разові і остаточні 3.4.2. Такі, що потребують додаткових вкладень
	3.5. Мета	3.5.1. Комерційна 3.5.2. У межах технічної допомоги або благодійництва 3.5.3. Для особистих потреб
	3.6. Структура	3.6.1. За участю лише приватного капіталу

	3.7. Участь партнерів	3.6.2. За участю приватного і державного капіталу 3.6.3. За участю національних і міжнародних організацій 3.7.1. Паритетні засади 3.7.2. Більша частка іноземного партнера 3.7.3. Менша частка іноземного партнера
4. Сфера діяльності	4.1. НДДКР 4.2. Промисловість 4.3. Будівництво 4.4. Сільське господарство 4.5. Виробнича інфраструктура 4.6. Соціальна інфраструктура 4.7. Фінансові та інші послуги	
5. Вид діяльності	5.1. Інноваційні 5.2. Виробничі 5.3. Закупівельні 5.4. Збутові 5.5. Комплексні	
6. Строк діяльності	6.1. З тривалим строком діяльності (більше 20 років) 6.2. З середнім строком діяльності (10-20 років) 6.3. З коротким строком діяльності (менше 10 років)	
7. Розмір	7.1. Малі 7.2. Середні 7.3. Великі	

Розмір СП може визначатись за різними параметрами: величина статутного фонду, включаючи розмір внеску іноземного партнера; чисельність персоналу; вартість виробничих фондів; обсяги продукції та її експорту тощо.

В цілому систематизація спільних підприємств, з одного боку, відображає мотивацію як країн базування та приймаючих країн, так і безпосередніх партнерів, а з другого – дає змогу поглиблено проаналізувати процес створення та функціонування СП, методи, інструменти і специфіку їх регулювання.

Глобалізація економічних процесів в певній мірі позначилась і на розвитку спільних підприємств, зумовлюючи зростання ролі функціональних пріоритетів їх створення і діяльності.

Таблиця 2.4 – Функціональні ролі спільних підприємств

Функціональна роль	Альтернативні форми співробітництва	Специфіка СП
Організаційна форма міжнародного бізнесу, форма промислового співробітництва	Ліцензійні угоди; поставки комплектного обладнання; спільне виробництво і спеціалізація; система субпідрядів; колективні	Наявність спільного майна і спільного управління, розподіл прибутків і ризиків

	дослідження; розробка і виконання проектів у третіх країнах	
Інструмент реалізації інтернаціональної власності	Здійснення окремих зовнішньоекономічних операцій; науково-технічна, виробнича і сервісна кооперація; територіально-виробничі, багатосторонні міжнародні зв'язки	Подолання протиріччя між інтернаціональним характером виробництва та національно-державними рамками власності на засоби виробництва
Стратегія міжнародного фінансування, різновид прямого інвестування	100% інвестування; інвестиційне кредитування	Можливість застосування у випадку ризикових інвестицій
Стратегія виходу на зарубіжний ринок	Експорт; коопераційні угоди; створення філіалу	Мінімальний ризик, невисокий рівень витрат
Комерційний канал передачі технології і розвитку міжнародних науково-технічних зв'язків	Торгівля наукоємною продукцією; ліцензійна торгівля; франчайзинг; лізинг; спільні НДДКР	Комплексне співробітництво на всіх етапах розробки, впровадження, застосування і вдосконалення технології
Інструмент конкурентної боротьби	Застосування традиційних прийомів цінової і нецінової конкуренції	Можливість досягнення ефективного стимулювання та обмеження конкуренції
Елемент системи ТНК	Організація міжнародних стратегічних альянсів на основі укладання функціональних і неформальних угод	Оперативне розв'язання проблем ТНК у сфері виробництва, НДДКР, маркетингу при збереженні партнерами самостійності
Територіальна частина вільної економічної зони	Здійснення окремих операцій в рамках ВЕЗ; створення філіалів зі 100% іноземною власністю	Прискорення процесу інтеграції приймаючої країни у світогосподарські зв'язки

Основною передумовою для успішного створення СП є чітке визначення партнерами стратегічної цільової установки. Згрупуємо мотиви створення СП в залежності від стратегічної орієнтації засновників.

Таблиця 2.5 – Мотиви створення СП в залежності від стратегічної орієнтації засновників

Стратегія	Мотиви
Підвищення ефективності виробництва	Скорочення обсягу витрат капіталу при створенні нових потужностей і виробництв; підвищення ефективності діючого виробництва, маркетингу і збуту продукції; доступ до більш дешевих факторів виробництва; підвищення рентабельності за рахунок економного використання ресурсів в результаті застосування нової технології та

	організації праці; спрощення обміну патентами, ліцензіями, ноу-хау
Розширення операцій	Проникнення на новий споживчий ринок; входження до нової сфери діяльності; придбання нової виробничої бази, каналів збуту; розширення і диверсифікація існуючого виробництва шляхом випуску нових товарів, виходу в інші сектори економіки
Зменшення ризику	Отримання необхідної інформації, інвестицій; розширення можливостей реалізації товарів, послуг за рахунок виходу на новий ринок; застосування вже випробуваних методів виробництва, управління реалізацією
Розвиток за рахунок залучення інвестицій, технологій і кваліфікації	Отримання додаткових грошових коштів, капіталу; отримання нової технології, ноу-хау; набуття управлінського досвіду; розширення експорту; заміщення імпорту; залучення і підготовка кваліфікованих кадрів

Згідно з результатами досліджень, проведених зарубіжними вченими, мотиви створення СП можна класифікувати на внутрішні, зовнішні і стратегічні:

Таблиця 2.6 – Мотиви створення СП за рівнем ієрархії

Група мотивів	Окремі мотиви
Внутрішні	Розподіл ринку; фінансування для поповнення дебіторських можливостей; економія на масштабах виробництва; об’єднання каналів розповсюдження та розподіл адміністративних витрат; досягнення режиму найбільшого сприяння; вивчення нових методів управління; прискорене проникнення на зарубіжні ринки; розширення доступу до місцевих трудових ресурсів; розширення знань про культуру, економіку, політику; об’єднання ресурсів, які мають меншу цінність окремо взятими, ніж згрупованими; організація навчання персоналу; зниження контрактних витрат
Зовнішні	Послаблення конкуренції за рахунок переваг лідера; послаблення політичної напруженості; пристосування до вимог місцевого уряду; сприяння ефективній конкуренції
Стратегічні	Отримання можливостей для ведення справ у приймаючій країні у майбутньому; трансфер технологій; диверсифікація виробництва

Ряд дослідників класифікують мотиви партнерів при створенні СП на дві групи:

1) використання своїх можливостей або очікуваних вигод на ринку, що може бути здійснено лише у співробітництві з партнером:

- вихід на нові ринки;
- доступ до нових технологій;

- доступ до ресурсів.

2) можливість усунення шляхом кооперації слабких місць і недоліків власного підприємства, таких як:

- високий рівень витрат;
- дефіцит ноу-хау;
- незадовільна структура збуту;
- дефіцит виробничих потужностей.

Українські дослідники систематизують мотиви безпосередніх партнерів при створенні СП з виділенням наступних груп:

1) виробничо-економічні мотиви:

- зменшення капітальних витрат і ризиків при створенні нових потужностей;
- придбання джерел сировини або нової виробничої бази;
- розширення діючих виробничих потужностей;
- реалізація переваг нижчої вартості чинників виробництва;
- можливість запобігти циклічності або сезонності виробництва;
- пристосування до процесу поступового скорочення життєвого циклу продукції.

2) маркетингові мотиви:

- підвищення ефективності існуючого маркетингу;
- придбання нових каналів у торгівлі;
- проникнення не конкретний географічний ринок;
- вивчення потреб, набуття управлінського досвіду на нових ринках;
- пристосування до умов країни, яка приймає капітал.

3) інші мотиви:

- національні;
- пропагандистські;
- особисті;
- екологічні.

В цілому за рахунок створення СП кожен з партнерів прагне досягти певних переваг у тій чи іншій сфері діяльності. Виділяють три групи переваг, які визначають схильність фірми бути іноземним інвестором або одержувачем іноземних інвестицій:

- переваги власності – фактори, що дають можливість окремій фірмі

розширювати свою діяльність, мати переваги у порівнянні з конкурентами (краща технологія, управління, маркетинг, організація виробництва, доступ до сировини, ринків збуту та джерел фінансування);

- переваги інтерналізації – фактори, що дають можливість здійснення іноземних інвестицій самою фірмою без використання послуг інших компаній. У деякій мірі СП усуває ці переваги, разом з тим у ряді випадків створення СП виступає єдино можливою формою організації діяльності у зарубіжній країні;

- переваги дислокації – фактори, що визначають, у якій країні переваги власності та інтерналізації можуть бути використані найкращим чином. Врахування даного типу переваг є обов'язковим на етапі вибору іноземного партнера по СП.

Таким чином, партнери по СП можуть керуватись різними, інколи навіть суперечливими мотивами щодо утворення означеної господарської одиниці. Водночас слід враховувати, що СП як самостійний суб'єкт господарювання має власні інтереси і цілі діяльності, які не обов'язково співпадають з інтересами материнських компаній. У зв'язку з цим мотиваційний механізм спільного підприємства можна розглядати як функцію узгодження стратегічних намірів країн-учасниць, мотивів безпосередніх партнерів та цілей самого СП.

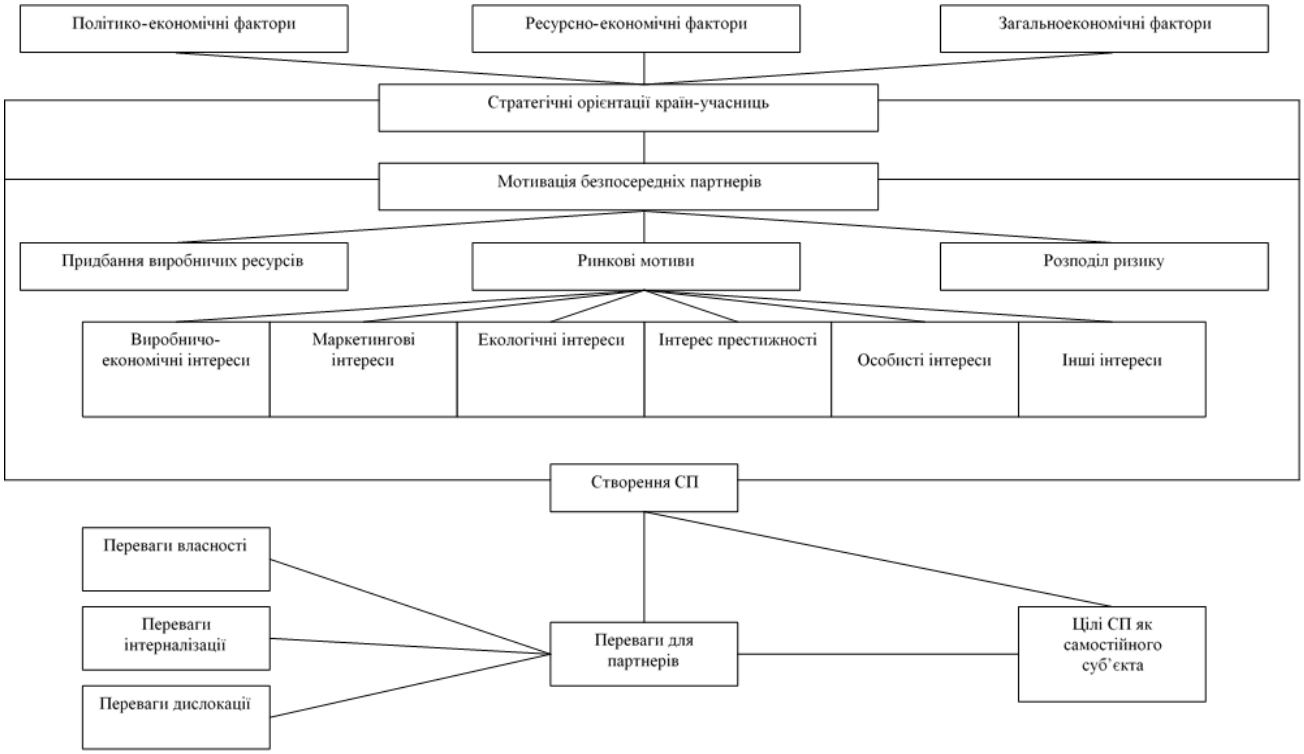


Рисунок 2.4 – Побудова мотиваційного механізму СП

Процес створення СП охоплює практично усі сторони економічної, соціальної, науково-технічної, організаційної і правової життєдіяльності суспільства. Тому перед прийняттям глобальних рішень народногосподарського, регіонального або галузевого характеру у сфері створення СП необхідно розробити і реалізувати систему заходів:

- економічного характеру, які гарантуватимуть адекватність господарського механізму функціонування СП механізмові управління оновленою економікою;
- соціального характеру, де відображається пріоритетний розвиток забезпечуючи структур;
- науково-технічного напрямку, в яких слід намітити вирівнювання техніко-технологічного стану підприємств, які взаємодіють з СП;
- організаційного характеру з метою упорядкування процесу створення організацій них структур та здійснення функцій управління СП;
- правового напрямку, де необхідно забезпечити відповідність принципів та форм державного господарювання міжнародним стандартам.

Висока чутливість до зміни факторів зовнішнього середовища – найсуттєвіша характерна ознака економічного механізму функціонування спільного підприємства. Це зумовлено орієнтацією СП на здійснення зовнішньоекономічної діяльності, пов’язаної з виходом на зовнішні ринки, налагодженням комерційних зв’язків з іноземними партнерами, а також процесами державного регулювання не лише на національному, а й на міжнародному і наднаціональному рівнях.

Тому економічний механізм функціонування СП доцільно розглядати у нерозривних зв’язках між макроекономічним і мікроекономічним рівнем.

Безпосереднім впливом на іноземну інвестиційну, виробничу, фінансову, комерційну діяльність у державі визначаються податкові важелі. Важливе значення для СП мають, по-перше, національна податкова система, по-друге відмінності між національними законодавствами країн базування партнерів.

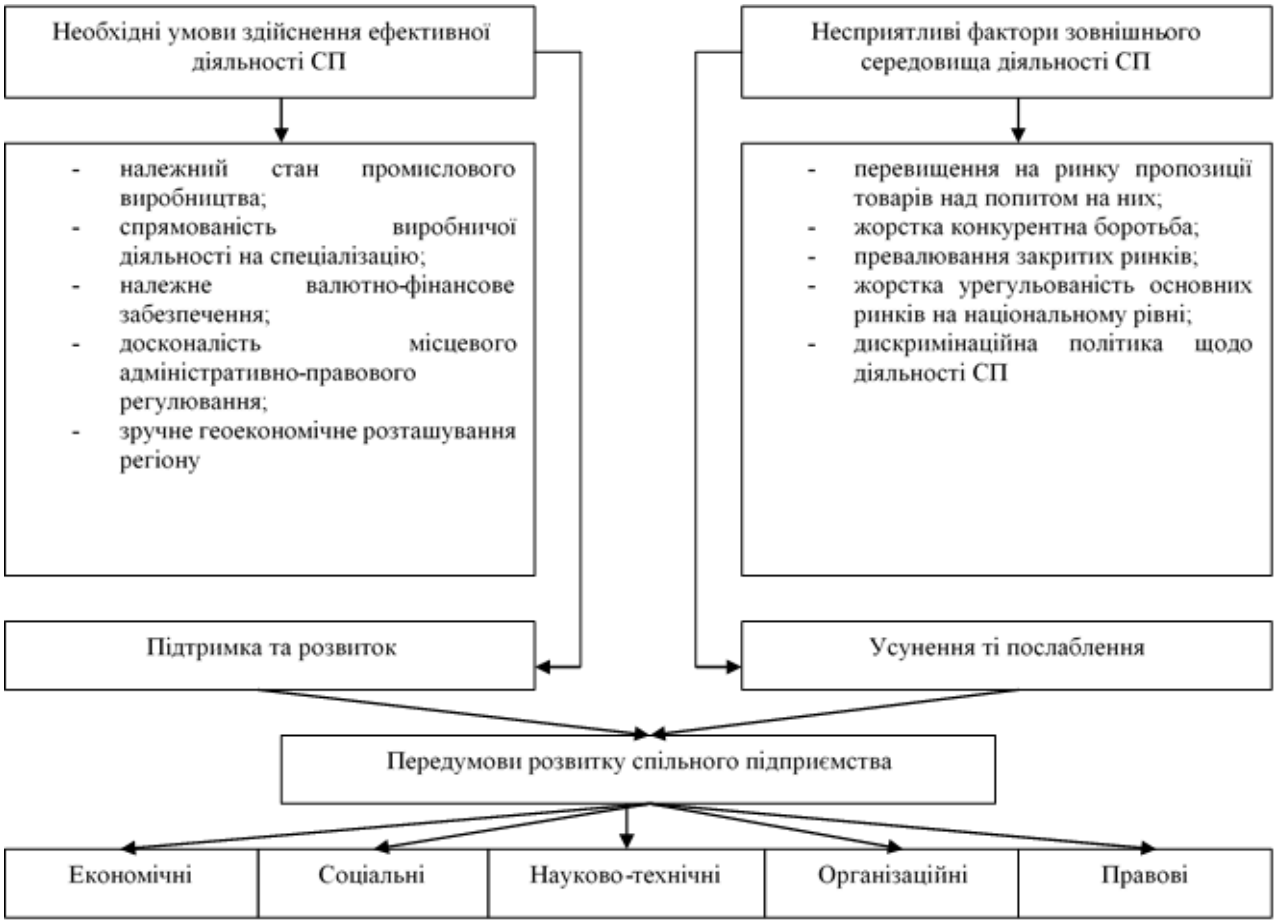


Рисунок 2.5 – Механізм формування передумов ефективної економічної діяльності спільного підприємства

Податкова система у сфері спільного підприємництва повинна відповідати ряду об’єктивних вимог:

- приймаюча країні повинна бути привабливою для іноземного капіталу, особливо у пріоритетних для неї галузях;

- податкове регулювання повинне сприяти організації спільних підприємств у таких інституційних формах, які є найбільш доцільними з точки зору держави та партнерів;

- необхідно впливати на процес здійснення витрат ресурсів і коштів, для того щоб заохочувати економічно доцільні види діяльності;

- податкові інструменти повинні зацікавити партнерів у вигідному для держави використання доходів від спільного підприємництва;

- податкова система покликана забезпечити одночасне одержання народногосподарського і безпосереднього для окремих партнерів результатів спільної господарської діяльності.

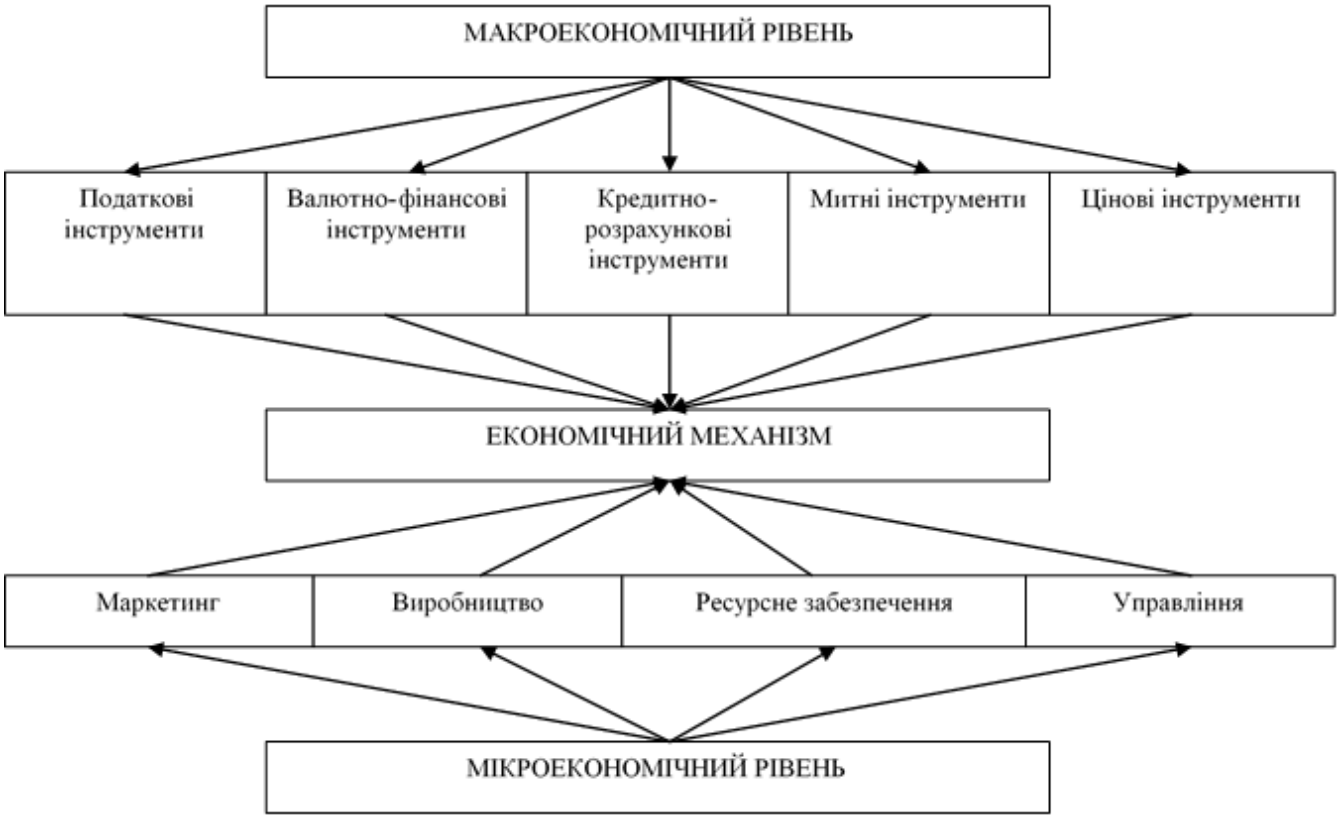


Рисунок 2.6 – Координуючі засоби і структура економічного механізму функціонування СП

Суттєво впливають на функціонування спільних підприємств і валютно-фінансові фактори. До основних валютно-фінансових інструментів належать:

– надання можливості СП реалізовувати товари та послуги в межах країни за вільно конвертовану валюту;

– надання дозволу СП закуповувати за національну валюту товари з метою їх наступного експорту;

– одержання спільними підприємствами права вільного вивезення з країни товарів і послуг власного виробництва;

– допуск СП до участі у валютних аукціонах та операціях на валютних біржах;

– надання права іноземному партнеру реінвестувати отриманий ним прибуток від діяльності СП у національній валюті в економіку приймаючої країни;

– закупівля державою за вільно конвертовану валюту імпортозамінної продукції СП.

Одним з найважливіших елементів економічного впливу на діяльність СП виступає система кредитно-розрахункових інструментів. Ступінь контролю за діяльністю СП з боку приймаючої держави особливо зростає у випадку використання методу „проектного фінансування”. Цей метод передбачає фінансування СП від стадії проектування до початку діяльності і дозволяє державним органам бути співзасновниками СП. В цих умовах найважливішим фактором доступу до джерел коштів стає кредитоспроможність СП та їхніх засновників.

Важливою складовою макроекономічного рівня є також митні інструменти. У міжнародній практиці розрізняють два основних елементи регулювання експортно-імпортних операцій: митні тарифи і нетарифні обмеження. Розвитку спільного підприємництва сприяє ряд пільг у сфері митного регулювання. Зокрема, майно, що ввозиться на територію приймаючої країни як внесок іноземного інвестора до статутного фонду СП, може звільнятися від обкладання митом.

В діяльності СП можна виділити 2 групи цінових проблем: у сфері взаємовідносин їх засновників (при оцінюванні внесків до статутного фонду, при взаємному обміні продукцією, вузлами, деталями, послугами і готовими виробами); у взаємовідносинах даних підприємств у якості продавців або покупців з третіми особами. Ціноутворення повинне здійснюватись на основі договірних принципів із застосуванням у якості орієнтирів зовнішньоторгових (світових і контрактних), внутрішніх оптових цін, індивідуальних витрат партнерів.

Після прийняття рішення про заснування СП уточнюють сферу його діяльності. СП може здійснювати будь-яку діяльність, яка відповідає цілям СП і не заборонена чинним законодавством. Крім того, кожна держава виділяє ті чи інші види діяльності як приоритетні стосовно досягнення перспективних завдань розвитку національної економіки, а тому для СП, творених саме у цих галузях, передбачаються різні пільги, що є суттєвим стимулом для їх заснування та ефективної діяльності. Як правило, заохочується виробнича, а не торговельно-посередницька діяльність, а також експортна орієнтація збуту продукції СП.

Надзвичайно важливим і відповідальним є процес вибору і оцінки потенційних партнерів:

Таблиця 2.7 – Процес вибору і оцінки потенційних партнерів

Етапи	Особливості
1. Розробка вимог і критеріїв	Фактори: - ринкові умови, напрямки діяльності; - розмір і місцезнаходження підприємства; - технологічні стандарти, ресурси; - технічна і фінансова оснащеність; - готовність до інновацій; - зв'язки у сфері збуту; - структура менеджменту; - культура підприємництва.
2. Пошук партнера	Канали: - інтенсифікація наявних контактів; - біржі, виставки; - комп'ютерні бази даних; - делегації, зустрічі; - консультативні фірми; - промислові (торгові) палати, посольства.
3. Оцінка партнера	Аспекти діяльності: - техніко-технологічні; - економічні; - науково-технічні; - організаційні; - правові тощо.

Після здійснення порівняльної техніко-економічної оцінки пропозицій, поданих зацікавленими зарубіжними фірмами, включаючи аналіз перспектив довгострокового співробітництва з ними, відбувається остаточний вибір партнера по СП.

Таблиця 2.8 – Оцінка потенційного партнера по СП за напрямками його діяльності

Техніко-технологічна інформація	Технічний рівень продукції. Технологічна база. Виробничий потенціал
Фінанси	Розміри і динаміка активів за останні 2-3 роки Пропорції між власними і позиковими коштами Пропорції між основним і оборотним капіталом Динаміка прибутку за останні 2-3 роки
Науково-технічна інформація	Кількість працівників, що займаються науковими дослідженнями Величина коштів, що відводяться на проведення НДДКР Кількість та якісний зміст патентів фірми Масштаби ліцензійної діяльності
Організація	Рівень та якість організації управління фірмою
Правова інформація	Норми і правила, що діють у країні потенційного партнера у сфері спільного підприємництва Рівень виконання фірмою своїх зобов'язань перед контрагентами

Процес попередніх переговорів та погодження інтересів завершується підписанням партнерами протоколу про наміри.

Після підписання протоколу про наміри слід провести попереднє дослідження здійсненності і доцільності реалізації проекту спільного підприємства. Основними етапами такого дослідження виступають:

– дослідження технічних умов (обрана технологія; потреби в обладнанні; співпраця з іншими підприємствами; засоби контролю за якістю, складські приміщення; навколишнє середовище);

– вивчення усіх видів ресурсів та умов їх придбання (вітчизняні ресурси; зарубіжні ресурси; ризик недопоставки ресурсів і заходи щодо усунення ризику);

– можливості збуту на внутрішньому і зовнішньому ринках (конкуренція; частка участі на зовнішньому ринку; характеристика конкурентів; репутація на зовнішньому ринку);

– визначення і регламентація трудових відносин (потреба у персоналі; кошторис заробітної плати; іноземні працівники та їхні посади);

– дослідження проекту управління (загальна характеристика системи управління; взаємовідносини між засновниками і підприємством; організаційна структура).

Деталізація домовленостей партнерів щодо створення СП знаходить відображення у бізнес-плані, який є базовим документом щодо обґрунтування організаційних та фінансових аспектів організації та діяльності СП, на основі якого приймаються рішення про створення спільного підприємства:

Таблиця 2.9 – Деталізація домовленостей партнерів щодо створення СП

Організаційно-інформаційна підготовка	Визначення назви СП. Вихідні дані про засновників Визначення предмету і цілей діяльності. Характеристика ресурсних можливостей засновників. Дослідження кон’юнктури ринків. Визначення норм і нормативів роботи СП
Аналітико-розрахункові процедури	Визначення номенклатури продукції. Визначення витрат виробництва. Прогнозування цін на продукцію. Визначення обсягів виробництва продукції. Визначення прибутків в СП. Вибір форми організації виробництва. Визначення величини капіталовкладень. Визначення фінансово-кредитної політики
Узагальнюючий етап	Оцінка ефективності СП в цілому. Оцінка ефективності участі сторін в СП. Оцінка валютної самоокупності СП

Останній етап – прийняття рішення щодо створення спільного підприємства.

Зміст основних розділів бізнес-плану залежить від напрямку діяльності, наявності необхідної інформації, етапу розробки, цілей розрахунків у системі підготовки і прийняття рішень. Як правило, бізнес-план містить таку інформацію:

- Вихідні дані і умови.
- Ринок і потужність підприємства.
- Місцезнаходження підприємства.
- Матеріальні фактори виробництва.
- Проектно-конструкторська документація.
- Трудові ресурси.
- Організація виробництва і накладні витрати.
- Планування термінів здійснення проекту.
- Фінансово-економічна оцінка проекту.

Установчими документами СП є статут і установчий договір – рівнозначні за юридичною силою документи, що мають самостійне значення. Вони не повинні дублюватись, хоча основні положення повинні бути ідентичні.

Завдання статуту – дати цілісне уявлення про правовий статус СП як самостійного господарюючого суб’єкта, який має всі права юридичної особи, режим формування і використання статутного фонду, розпорядження його коштами та прибутком.

Установчий договір є за своєю природою угодою про спільну діяльність. Тому до нього висуваються ті ж самі вимоги, що й до інших цивільно-правових договорів (з урахуванням зовнішньоекономічного законодавства). За допомогою установчого договору засновники врегульовують взаємні права ті обов’язки щодо створення СП.

Після завершення всіх переговорів і підписання установчих документів проводиться реєстрація СП у Міністерстві фінансів України. Для реєстрації СП необхідні такі документи:

– письмова заява одного з учасників, в якій зазначаються всі учасники СП, їх юридичні адреси, керівні органи, особа, якій доручено отримати реєстраційне свідоцтво;

– згода обласної (міської) держадміністрації і керівного органу вітчизняного учасника на створення СП;

– нотаріально засвідчені копії установчих документів;

– бізнес-план СП, що засвідчує його ефективність;

– документи, що підтверджують реєстрацію іноземного партнера як юридичної особи та його платоспроможність.

Після розгляду і схвалення поданих документів приймається відповідне рішення, видається свідоцтво про реєстрацію, СП вноситься до спеціального реєстру.

Завданням стратегічних розробок є формування перспективи розвитку СП і своєчасне внесення коректив у відповідності зі зміною економічної ситуації у країні, зокрема у зовнішньоекономічній сфері.

Стратегія розвитку СП формується на основі глобальної стратегії зовнішньоекономічної діяльності країни і містить ряд субстратегій, що можуть бути класифіковані за ознаками сфер реалізації та факторів впливу:

1. Функціональні: Стратегія маркетингу; Стратегія НДДКР; Інноваційна стратегія; Стратегія виробництва.

2. Ресурсного забезпечення: Технологічна стратегія; Стратегія МТЗ; Стратегія кадрового забезпечення; Фінансові стратегії (накопичення та споживання, заборгованості, інвестиційних проектів).

3. Внутрішнього середовища: Стратегія скорочення виробничих витрат; Соціальна стратегія; Стратегія стимулювання персоналу; Стратегія запобігання банкрутству.

4. Зовнішнього середовища: Товарна стратегія; Стратегія ціноутворення; Стратегія скорочення трансакційних витрат; Стратегія зовнішньоекономічної діяльності; Стратегія запобігання банкрутству.

Таблиця 2.10 – Послідовність розробки стратегії спільного підприємства

I крок	Мета розвитку СП	вихід на зовнішні ринки; підвищення ефективності; розробка нових видів продукції, послуг; завоювання нових ринків збуту.
II крок	Визначення строків обґрунтування стратегії	довготермінові; середньотермінові; короткотермінові.
III крок	Напрямки діяльності СП	види продукції і послуг; ринки збуту.
IV крок	Організація виробництва	технічна політика; технологічна політика; організаційна політика внутрішньовиробничої структури; маркетингова політика; фінансова політика.
V крок	Аналіз впливу НТП на стратегію розвитку СП	вплив на обсяги виробництва; вплив на рівень конкурентності; вплив на фінансове забезпечення.

Глобальна стратегія зовнішньоекономічної діяльності для конкретних СП є орієнтиром у виборі й обґрунтуванні напрямків їхньої діяльності. Зокрема, створення СП на території України має такі макроекономічні цілі: 1) орієнтація виробництва на підвищення якості життя, культури споживання, освоєння нових типів споживчих товарів; 2) забезпечення науково-технічного прогресу, технологічного оновлення виробництва, розвиток передових технологій.

Отже, стратегія СП – це комплексна програма дій, яка забезпечує здійснення місії підприємства і досягнення множинних цілей.

В останні роки найбільш розповсюдженою формою господарчої інтеграції крупного та малого виробництва, особливо в сфері послуг та торгівлі, стала система договірних відносин типу франчайзинг.

Франчайзинг - це така організація бізнесу, в якій компанія (франчайзер) передає певній людині чи компанії (франчайзі) право на продаж продукту або послуг під своїм товарним знаком. Франчайзі зобов'язується продавати цей продукт чи послуги по заздалегідь визначених законах і правилах ведення бізнесу, які встановлює франчайзер. В обмін на дотримання цих правил франчайзі одержує дозвіл використовувати ім’я франчайзера, його репутацію, продукт і послуги, маркетингові технології, експертизу, і механізми підтримки.

Аутсорсинг (англ. outsourcing: out – зовнішній, той, що перебуває за межами, source – джерело) – поняття, яке міцно ввійшло в наш побут, означає комплекс заходів, спрямованих на передачу підприємством певних процесів і функцій іншої організації, яка професійно спеціалізується у сфері поставлених завдань. Також аутсорсинг має більш тривалий характер взаємодії порівняно з разовими послугами, які запитуються більш ситуативно.

Так, приймаючи стратегічне рішення про аутсорсинг, замовник одержує доступ до існуючого бізнес-процесу, окремих систем та інфраструктури зовнішніх компаній, концентруючись на провадженні профільного виду діяльності у своїй компанії, збільшуючи потужності з нарощуванням присутності на ринку.

Найбільший вплив на розвиток аутсорсингу у світовому масштабі виявили такі процеси:

1. Технологія – комплексність, місце розташування та природа послуг, які можна використовувати на аутсорсингу. Усі ці критерії досягли колосальних масштабів і продовжують свій розвиток, розширюючи можливості їх

застосування, для бізнесу.

2. Інтернаціоналізація – зросла політична та регуляторна стабільність, поліпшення освіти робочої сили, зниження опору (а іноді навіть і прагнення) до мобільності, впровадження хмарних і мобільних рішень.

3. Економічні та політичні чинники – необхідність дотримуватися встановленого бюджету в державних секторах економіки, посилення вимог для оцінки ризиків фінансових послуг, наприклад, прийняття Директиви 2004/39/ЄС Європейського Парламенту та Ради, що регулює ринки фінансових інструментів, прийняття законодавства про захист інформації, спрямованого на боротьбу з корупцією.

Керуючись одним з важливих аспектів аутсорсингу – побудовою бізнес-відносин на рівні "замовник – виконавець", виділяють такі моделі аутсорсингу: горизонтальну (американську), пірамідальну (японську) та змішану. На відміну від горизонтальної моделі, за якої для вирішення одного поставленого завдання використовується більша кількість виконавців, пірамідальна модель передбачає більш довгострокову співпрацю на перспективу з можливістю розвитку галузевих і міжгалузевих кластерів. При цьому в практиці аутсорсингу європейських країн, включаючи Україну, простежується змішання пірамідальної та горизонтальної моделей.

Передача непрофільних і вузькоспеціалізованих напрямів діяльності замовника є однією з беззаперечних переваг аутсорсингу [42].

ТЕМА 3

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОМПАНІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

3.1. Сутність, причини виникнення та наслідки діяльності транснаціональних корпорацій

Світова економіка кінця XX – початку XXI століть характеризується такими системними процесами, як інтернаціоналізація, глобалізація та транснаціоналізація, які впливають на господарську діяльність усіх країн світу. Ці процеси є взаємозалежними та тісно переплетеними. З економічної точки зору, інтернаціоналізація – це формування стійких економічних зв'язків між країнами. Процес глобалізації являє собою якісно новий етап розвитку світової економіки та інтернаціоналізації господарського життя, коли світове господарство перетворюється в цілісну економічну систему, складовими якої є національні економіки.

Одним з основних джерел глобалізації є феномен транснаціоналізації. Транснаціоналізація – це якісно новий етап інтернаціоналізації господарського життя, що являє собою процес посилення світової інтеграції в результаті глобальних операцій ТНК.

В умовах інтенсивної інтернаціоналізації світового господарства ТНК являють собою найбільш могутню частину корпоративного бізнесу, діють в міжнародних масштабах і відіграють провідну роль в посиленні та укріпленні світових господарських зв'язків. Вони проводять свої транзакції на основі розроблених глобальних стратегій, пов'язуючи національні і регіональні ринки та забезпечуючи цілісність світового господарства.

Дати повне та всеохоплююче визначення поняття ТНК надзвичайно складно. Транснаціональні компанії є найскладнішим і найдосконалішим продуктом еволюції світової економічної системи.

ТНК можна визначити як економічно єдину систему, угрупування підприємств, які здійснюють свою діяльність у багатьох країнах, керуються і контролюються (як правило) з одного центру і складаються з материнської

компанії, дочірніх підприємств, філіалів і відділень [1].

За офіційним визначенням Конференції ООН з торгівлі та розвитку, транснаціональні корпорації – це міжнародні підприємства, що об'єднують юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності в двох чи більше країнах і проводять єдину економічну політику та загальну стратегію завдяки одному або декільком центрам прийняття рішень. Центром ТНК є материнська компанія, яка розміщена в країні базування і здійснює централізоване планування, управління та контроль за діяльністю своїх закордонних підрозділів – дочірніх підприємств, асоційованих компаній і філій, що розташовані в приймаючих країнах [2]. В основі такого управління – механізм прийняття рішень, який дає змогу здійснювати узгоджену політику і загальну стратегію, розподіляючи ресурси, технології та відповідальність для досягнення результату – отримання прибутку [3].

Основними рисами ТНК є [1]:

- економічна єдність ТНК;
- організаційна та юридична відокремленість багатьох підприємств;
- розміщення на території кількох держав;
- різна правова регламентація діяльності структурних підрозділів ТНК, оскільки вони є суб'єктами національного права різних держав;
- керівництво філіалами та контроль за їх діяльністю здійснюється з єдиного центру;
- ТНК перебуває поза юрисдикцією окремої держави, якогось об'єднання держав або міжнародної організації.

Найбільш вагомий вплив на діяльність ТНК здійснює країна, в якій знаходиться материнська компанія.

Сьогодні економічний потенціал деяких ТНК перевищує економічний потенціал не лише окремих країн, а й регіонів світу. Світовий досвід засвідчує, що саме ТНК є структурним елементом економіки багатьох країн, рушійною силою їх розвитку та підвищення ефективності [1].

ТНК є лідерами у виробництві та реалізації певного товару. На відміну від звичайної корпорації, яка функціонує на світових ринках, ТНК переносить за кордон не товар, а сам процес вкладання капіталу, поєднуючи його із закордонною робочою силою в межах міжнародного виробництва [3].

Головною метою ТНК є отримання максимального прибутку за рахунок дешевших ресурсів виробництва (робочої сили й сировини), доступ до ринків збуту та диверсифікація ризиків за рахунок послаблення залежності від кон'юнктури в певній окремій країні [2].

Найбільш загальною причиною виникнення ТНК вважається інтернаціоналізація виробництва і капіталу на основі розвитку продуктивних сил, що переростають національно-державні межі [4].

Особливістю транснаціональної компанії є її структура. ТНК «складається» із материнської компанії та окремих бізнес-одиниць, підрозділів ТНК [5].

Батьківська компанія є центром контролю та прийняття стратегічних рішень. Філії організовують виробництво товарів і послуг, здійснюють торговельну діяльність і наукові розробки. Від материнської компанії до філії рухаються товари, капітал, технології управління. Але такі ж самі потоки чинників виробництва можуть спрямовуватися від однієї філії до іншої або навіть від філії до материнської компанії [6].

Управлінська структура ТНК може бути представлена такими основними видами:

1) функціональна;

2) дивізіональна;

3) матрична;

4) змішана.

Функціональна структура (рис. 3.1) характеризується тим, що заступники керівника корпорації є керівниками великих функціональних одиниць. Зазвичай вони мають статус віце-президентів із виробництва, маркетингу, НДДКР, фінансів тощо. Зовнішньоекономічними зв'язками займаються одночасно всі структурні одиниці.

Рисунок 3.1 – Функціональна структура ТНК [6]

Наприклад, функціональна структура використовується в США невеликими

ТНК, переважно оброблювальної промисловості. Поки фірма залишається монотоварною, моноринковою і невеликою, функціональна структура володіє швидкою виробничою реакцією (оскільки фірма побудована на вузькій спеціалізації виробництва і вузькій кваліфікації фахівців) і високою конкурентною реакцією (через тісний зв'язок з головним ринком і продуктом). Однак ця реакція починає слабшати по мірі зростання самої компанії, розширення асортименту її продукції і збільшення кількості ринків оскільки функціональна структура володіє низькою інноваційною і підприємницькою реакціями.

Дивізіональна структура (рис. 3.2) виникла як реакція на недоліки функціональної структури. Вона базується на підході до організації діяльності компанії не за функціональною ознакою, а за товарними ринками, що чітко розрізняються. Кожен підрозділ орієнтується на одну групу товарів, або навіть один товар і має всередині власні функціональні одиниці. Підрозділи працюють за принципом самоокупності, а центральний апарат лише контролює і координує їх роботу, а також розробляє загальну стратегію корпорації. Зовнішньоекономічною діяльністю займається спеціальний міжнародний підрозділ, якому підпорядковані зарубіжні філіали корпорації [6].

Матрична структура, яка представляє собою результат накладання функціональної структури на дивізіональну, застосовується компаніями, які прагнуть поєднати дивізіональний підхід з товарним і часто з функціональним. Утворюється своєрідна подвійна структура (матриця). До недоліків матричної структури відносять складність, у ній нерідко виконавці відповідають перед двома, а іноді – і більшою кількістю керівників.

Рисунок 3.2 – Приклад дивізіональної структури ТНК [6]

Змішана структура (рис.3.3) відрізняється від вищеназваних тим, що прагнучи пристосуватись до певної компанії, вона містить у собі елементи всіх вищеописаних організаційних структур.

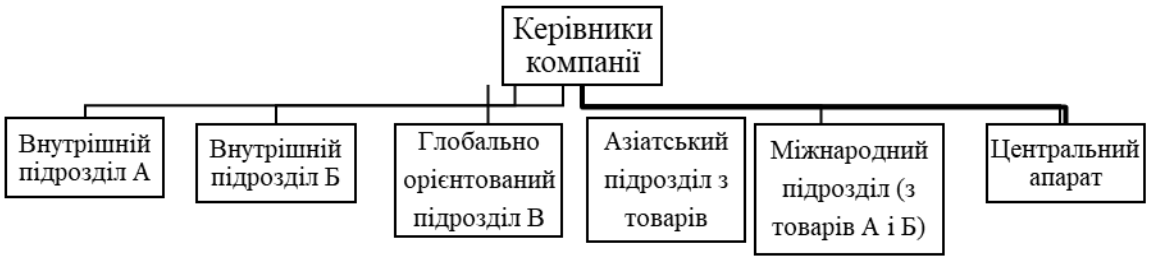


Рисунок 3.3 – Приклад змішаної структури ТНК [6]

При цьому зарубіжний філіал ТНК може не лише засновуватись, а й купуватись. Це відбувається двома способами: через злиття частини капіталу зі вже існуючою фірмою і через поглинання зарубіжної фірми. За останні два десятиріччя від ½ до ¾ щорічного обсягу прямих іноземних інвестицій здійснювалось через злиття і поглинання. У сучасних умовах ТНК застосовують не тільки злиття і поглинання, але й таку форму, як стратегічні альянси та інші міжфірмові коопераційні угоди, які допомагають їм використовувати конкурентні переваги всіх учасників таких союзів без значних витрат на купівлю їх активів [6].

ТНК можна класифікувати згідно положення бізнес-одиниць в ланцюжку цінності корпорації. Зрозуміло що організація ТНК відносно складна, і управління такою організацією потребує відповідного підходу [5].

Згідно критерію положення підрозділів ТНК в ланцюжку цінності, ТНК діляться на три групи:

- горизонтально інтегровані ТНК (підрозділи виробляють схожі товари та послуги в різних частинах світу, наприклад «Nestle»);

- вертикально інтегровані ТНК (одні підрозділи виробляють товар, який являється сировиною для іншого підрозділу, наприклад «British petroleum»);

- роздільні ТНК (підрозділи корпорації вертикально чи горизонтально не об’єднані, наприклад «General Electric»).

Така класифікація є досить умовною і мало де можна знайти ТНК, яка є чисто роздільною, або чисто вертикальною структурою. З метою синергетичного ефекту та поширення свого впливу, ТНК можуть мати ознаки вертикальної, горизонтальної і роздільної водночас [5].

Як форма міжнародного бізнесу, ТНК мають низку незаперечних переваг перед національними компаніями, їх зарубіжні філії відіграють винятково важливу роль у забезпеченні доступу фірми до іноземних ринків, зниженні витрат виробництва, підвищенні прибутку. Розширення за рахунок іноземних філій сфери обігу та виробництва і зростання їх ефективності сприяє посиленню фінансової стійкості ТНК і допомагає їм пережити періоди економічних криз.

Переваги корпорації, що пов'язані з транснаціоналізацією, є водночас причинами активного розвитку ТНК. Основними серед причин-переваг є:

1. Можливості підвищення ефективності та конкурентоспроможності. В цілому такі можливості є загальними для всіх великих промислових фірм, що інтегрують у своїй структурі постачальницькі, виробничі, науково-дослідні, розподільчі та збутові підприємства. Однак найяскравіше ці можливості виявляються у фірмах, капітал яких є транснаціональним.

2. Недосконалість ринкового механізму в реалізації власності на технології, виробничий досвід та інші «невідчутні» активи, насамперед управлінський і маркетинговий досвід. У рамках ТНК такі активи стають мобільними, здатними до перенесення в інші країни, і зовнішні ефекти використання цих активів не виходять за межі ТНК.

3. Додаткові можливості підвищення ефективності та конкурентоспроможності через доступ до ресурсів іноземних держав. Вони реалізуються у процесі використання дешевої або більш кваліфікованої робочої сили, сировинних ресурсів, науково-дослідного потенціалу, виробничих можливостей і фінансових ресурсів приймаючої країни.

4. Близькість до споживачів продукції іноземної філії фірми і можливість отримання інформації про перспективи ринків і конкурентний потенціал фірм приймаючої країни. Філії ТНК отримують важливі переваги перед фірмами приймаючої країни внаслідок використання науково-технічного і управлінського потенціалу материнської фірми.

5. Можливість використання у власних інтересах особливостей державної, зокрема податкової, політики в різних країнах, різниці в курсах валют та ін. Така можливість реалізується, як правило, у зменшенні трансакційних витрат, що безпосередньо впливають на ефективність господарської діяльності ТНК.

6. Здатність продовжувати життєвий цикл своїх технологій і продукції.

Забезпечується завдяки тому, що з'являється можливість «скидати» застарілі технології і продукти в зарубіжні філії та зосереджувати зусилля і ресурси підрозділів на розробці нових технологій і виробів у країні базування.

7. За допомогою прямих іноземних інвестицій фірма дістає можливість уникати бар'єрів при входженні на ринок певної країни через експорт товарів та/або послуг. Стимул для прямих зарубіжних інвестицій часто створюють національні тарифні бар'єри. Так, у 60-х роках XX ст. великий потік інвестицій із США до Європи був породжений тарифами, встановленими Європейським Економічним Співтовариством. Замість експорту готової продукції ТНК створили в країнах ЄС виробничі структури, обійшовши таким чином торговельні тарифи.

3.2. Особливості розвитку транснаціональних корпорацій на сучасному етапі

На сьогоднішній день немає жодного значного процесу в світовій економіці, що відбувався б без участі ТНК. Вони приймають участь у світовому політичному процесі, виступають основною силою, яка формує сучасний і майбутній вигляд світу. ТНК виступають як безпосередні учасники всього спектру світогосподарських зв'язків, як «локомотиви» світової економіки [11].

Кількість транснаціональних компаній (ТНК) значно збільшилася з 1970 року. Тоді було зареєстровано лише 7000 подібних фірм. До кінця 90-х їх чисельність зростає і їх кількість досягає 60 000. Зараз же у світі налічується близько 82 000 ТНК, мають близько 810 000 філій в різних країнах на всіх континентах [11].При цьому на території промислово розвинених держав розміщується понад 80% материнських компаній і близько 33% афільованих, у країнах, що розвиваються, – відповідно 19,5 і майже 50, у колишніх соціалістичних державах – приблизно 0,5 і 17% [12].

З 500 найпотужніших міжнародних (транснаціональних) компаній (ТНК) 85 контролюють 70% всіх закордонних інвестицій. ТНК функціонують не в усіх галузях [11].

Більшість транснаціональних корпорацій припадає на нафтову, хімічну промисловість, автомобілебудування і електроніку. Це пояснюється тим, що в цих напрямках простіше, вигідніше створювати міжнародні виробничі об'єднання. Ці

500 найпотужніших ТНК реалізують 95% фармацевтики, 80% всієї виробничої електроніки і хімії та 76% продукції машинобудування (виробнича сфера) [11].

Більше половини, а саме 60% міжнародних компаній зайнято у сфері виробництва, 37% – у сфері послуг і 3% – у видобувній промисловості і сільському господарстві. Міжнародні (транснаціональні) корпорації (ТНК) складають половину найбільших економік світу, контролюють 50% світової торгівлі і 67% зовнішньої торгівлі. На долю ТНК приходиться 90% продажів патентів, ліцензій, ноу-хау [11].

За даними Forbes рейтингу транснаціональних корпорацій (ТНК) Китай в 2020 році твердо займає дві лідируючі позиції, в порівнянні з 2009 роком в якому США закріпила це місце за собою (табл. 2.1) [11].

Таблиця 3.1. – Рейтинг найбільших транснаціональних корпорацій (ТНК) в світі у 2020, млрд. дол.

Ранг	Компанія	Країна	Оборот	Прибуток	Активи	Капітал
1	ICBC	Китай	177,2	45,3	4322	242,3
2	China Construction Bank	Китай	162,1	38,9	3822	203,8
3	JPMorgan Chase	США	142,9	30,0	3139	291,7
4	Agricultural Bank of China	Китай	148,7	30,9	3697,5	147,2
5	Berkshire Hathaway	США	254,6	81,4	817,7	455,4
6	Saudi Arabian Oil Company (Saudi Aramco)	Саудівська Аравія	329,8	88,2	398,3	1684,8
7	Ping An Insurance Group	Китай	155	18,8	1218,6	187,2
8	Bank of America	США	112,1	24,1	2620	208,6
9	Apple	США	267,7	57,2	320,4	1285,5
10	Bank of China	Китай	135,4	27,2	3387	112,8

Джерело: [11]

Журналом Fortune Global 500 було проведено дослідження щодо найбільших компаній світу в 2020 році. Основним критерієм складання списку служить виручка учасників.

Журналом Fortune Global 500 проводяться дослідження щодо найбільших компаній світу. Методика складання рейтингу наступна [15]: всі компанії ранжуються за 12 показниками, серед яких обсяг продажів, прибуток, активи, акціонерний капітал, позитивна динаміка доходу в розрахунку на одну акцію

протягом 10-літнього періоду, сумарний річний дохід усіх інвесторів і середньорічна ставка сумарного доходу інвесторів за останні 10 років.

3.3. Вплив транснаціональних корпорацій на економіку країни базування та країни-реципієнта

На основі численних досліджень вчені-економісти дійшли висновку, що наявність філій у багатьох країнах надійніше гарантує стабільність отримання прибутків, ніж такі важливі чинники, як великий абсолютний розмір компанії та міра диверсифікованості її виробничої програми всередині країни [7].

Найбільш поширеною помилкою про наслідки діяльності транснаціональних корпорацій є думка, що в результаті міжнародних операцій транснаціональних корпорацій одна країна обов'язково виграє, а інша – несе втрати.

Крім того, приймаючі країни схильні вважати, що одержувані транснаціональними корпораціями прибутку надмірно великі. Отримуючи податки від транснаціональних корпорацій, вони переконані, що могли б отримувати набагато більше, якби транснаціональні корпорації не оголошували свої прибутки в країнах з низьким рівнем оподаткування.

ТНК можуть впливати на економіку приймаючої країни як позитивно, так і негативно [8].

У табл. 3.2 відображені найтиповіші наслідки діяльності ТНК для приймаючої країни та країни, яка вивозить капітал.

Найбільш потужні ТНК розташовані в США, Європейському Союзі та Японії. Проте, все більшого розвитку набувають ТНК таких нових індустріальних країн як Південна Корея, Бразилія, Мексика, Гонконг та Китай, що зумовлено впровадженням цими державами стратегії застосування конкурентних переваг [9].

Як правило, ТНК – багатогалузеві компанії, їхня діяльність широко диверсифікована. Наприклад, кожна з 500 найбільших ТНК США має в середньому підрозділи в 11 галузях, а найпотужніші охоплюють по 30-50 галузей. У групі 100 провідних промислових компаній Великобританії багатогалузевих – 96, Італії – 90, Франції – 84, Німеччини – 78 [9].

Таблиця 3.2 – Вплив ТНК на економіку приймаючої країни та країни базування

Ефект	Приймаюча країна	Країна базування
Позитивний	– отримання додаткових ресурсів (капітал, модернізація промисловості, управлінський досвід, кваліфікована праця); – прискорений розвиток підприємницького сектора; – зменшення безробіття; – міжнародні стандарти підготовки кваліфікованих кадрів; – зміцнення зовнішньоторговельних позицій країни (інтенсифікація експорту, зменшення імпорту); – збільшення обсягу ВВП, прискорення економічного зростання; – збільшення податкових надходжень; поліпшення податкового режиму;	– доступ та певний контроль над природними ресурсами приймаючих країн; – врахування розбіжностей в екологічних нормах і стандартах між країнами; – стимулювання попиту на продукцію країни базування ТНК; – зменшення витрат на освіту фахівців за рахунок їх залучення з приймаючих країн; – доступ до інформаційних ресурсів інших країн; – підвищення ефективності національного експорту; – зміцнення платіжного балансу країни; – політичний вплив у світі;
Негативний	– маніпуляції в ціноутворенні; – представники приймаючої країни не допускаються до участі в проведенні НДДКР; – посилена експлуатація і встановлення зовнішнього контролю з боку ТНК; – ТНК можуть використовувати застарілі технології виробництва; – недотримання ТНК екологічних стандартів і проблема Greenwash;	– можливий політичний тиск ТНК на уряд; «експорт робочих місць», що збільшує безробіття; – зменшення податкових надходжень до бюджету за рахунок використання ТНК трансфертних цін або перенесення діяльності до інших країн; – державне регулювання іноземних інвестицій (заборона на інвестування в окремих галузях, особливі умови інвестування); – проведення НДДКР в приймаючій країні.

Джерело: [18]

Протягом декількох десятків років лідером серед країн базування з найбільшими ТНК є США (рис. 2.2). Відповідно до рейтингу Global 500 у 2014 р. в США зареєстровано 128 материнських компаній, що входять до 500 найбільших ТНК у світі (у 2012 р. – 132), 95 – у Китаї (2012 р. – 73), 57 – у Японії, 31 – у Франції, по 28 – у Німеччині і Великобританії, 17 – у Південній Кореї, по 13 – у Нідерландах та Канаді [18].

Загальний обсяг продажів 200 провідних ТНК перевищує сукупний ВВП 187 країн світу, що складає більше 30% світового ВВП при кількості зайнятих менше однієї третини світового населення.

Для характеристики проникнення кожної ТНК в економіку інших країн введено індекс транснаціоналізації компаній (1990 р., ЮНКТАД). Цей сукупний показник складається з трьох компонентів і розраховується за формулою [19]:

$$I_{тр} = \frac{\frac{А_з}{А_{заг}} + \frac{П_з}{П_{заг}} + \frac{Ш_з}{Ш_{заг}}}{3} * 100\%, \qquad (2.1)$$

де $I_{тр}$ – індекс транснаціоналізації;

$А_з$ – закордонні активи компанії, грошові од.;

$А_{заг}$ – загальні активи компанії, грошові од.;

$П_з$ – обсяг продажу товарів і послуг закордонними філіями, грошові од.;

$П_{заг}$ – загальний обсяг продажу товарів і послуг, грошові од.;

$Ш_з$ – закордонний штат компаній, осіб;

$Ш_{заг}$ – загальний штат компаній, осіб.

Цей індекс ґрунтується на зіставленні розмірів господарської діяльності компанії на батьківщині й за кордоном. На сучасному етапі розвитку середній індекс транснаціоналізації становить 60 %, причому останнє його підвищення відбувається за рахунок збільшення величини закордонних активів [19].

Максимальний індекс транснаціоналізації за галузями мають ТНК у засобах масової інформації (82%), в металургійній і гірничій промисловості (65%), у нафтовій і газовій промисловості (63 %). Індекс більше 50% глобальних ТНК позначений у таких галузях: харчовій, текстильній і целюлозно-паперовій (58%), у фармацевтичній (57%), хімічній (52%) [20].

ТНК неоднозначно впливають на країни базування. Створюючи виробництво за кордоном, ТНК переносять туди частину робочих місць, яких позбавляються робочі у країні базування. Крім того, створюючи закордонні філії, ТНК ухиляються від податків на прибуток, які мали б сплачувати у власній країні. Діяльність крупних корпорацій, які виходять за межі національних кордонів, може негативно вплинути на платіжний баланс країни базування компанії. Проте

транснаціоналізація підвищує середній прибуток компанії, що дає змогу акціонерам отримувати більш високі доходи. Висококваліфіковані кадри, які працюють у ТНК, можуть мігрувати з однієї країни в іншу, не втрачаючи місця роботи. Також слід відмітити, що внаслідок діяльності ТНК відбувається «імпорт» певних інститутів (норм антимонопольного та трудового законодавства, принципів оподаткування, практики укладання угод тощо), які сформувалися у розвинутих країнах [22].

Доступ до природних ресурсів різних країн світу дозволяє країні базування забезпечити гарантоване постачання своїх підприємств сировиною. Так, завдяки іноземним інвестиціям США одержують всі імпортовані країною фосфати, мідь, олово, 75% марганцевої та залізної руди; Японія – 40% бокситів, 50% – нікелю, 60% – мідної руди. При цьому постачання з іноземних філій ТНК здійснюються за трансфертними цінами, рівень яких нижче світових [18].

Загалом, ТНК сприяють міжнародній інтеграції, створюючи стійкі економічні відносини між країнами. Щодо приймаючих країн, то від притоку іноземних інвестицій (рис. 3.4) вони виграють у багатьох аспектах.

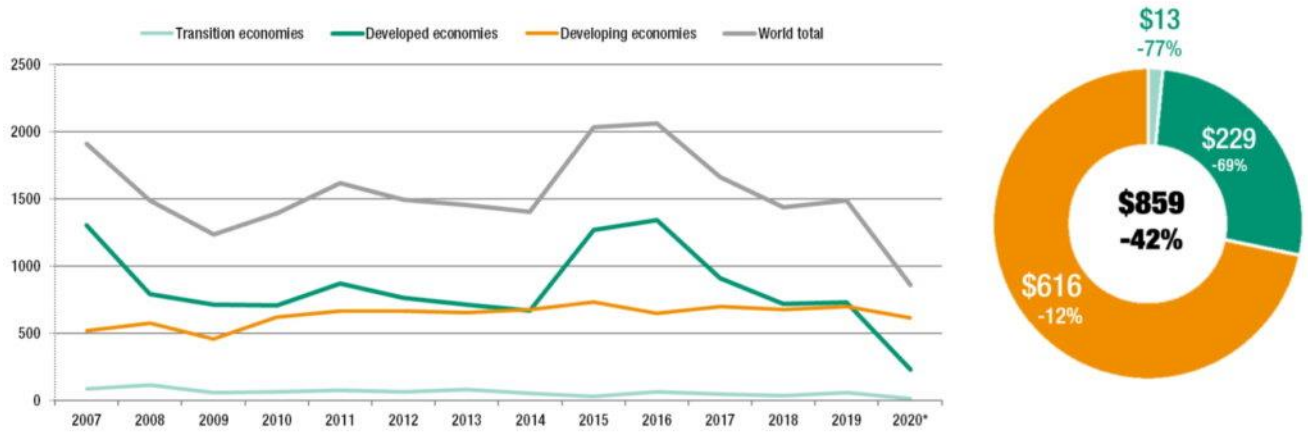


Рисунок 3.4 – Глобальні потоки ПІІ в 2007-2020 рр. (млрд. дол. США) [12; 21]

Широке залучення іноземного капіталу сприяє зниженню безробіття в країні, зростанню доходів державного бюджету, підвищенню конкурентоспроможності національних товарів, сприяє впровадженню новітніх науково-технічних розробок шляхом трансферту технологій, інтенсифікації інноваційного процесу тощо.

ТНК відіграють важливу роль у поширенні міжнародних стандартів підготовки кваліфікованих кадрів. Діяльність ТНК змушує керівництво місцевих компаній змінювати технологічний процес, практику виробничих відносин, витрачати більше коштів на підготовку та перепідготовку кадрів, приділяти більше уваги якості продукції. У результаті підвищується інвестиційна привабливість країни для іноземних інвесторів, що дозволяє залучати в країну додаткові капіталовкладення [18].

Іноземний капітал, який глибоко проникнув в економіку багатьох країн світу, став складовою частиною їх відтворювального процесу. Частка підприємств, які контролює іноземний капітал, у загальному обсязі виробництва обробної промисловості в Австралії, Бельгії, Ірландії, Канаді перевищує 33%, у провідних західноєвропейських країнах становить 21–28%, у США підприємства, які контролює іноземний капітал, виробляють понад 10% промислової продукції. Ще істотнішу роль іноземний капітал у формі прямих інвестицій відіграє в економіці країн, що розвиваються. У них на компанії з іноземною участю припадає до 40% промислового виробництва, а в окремих країнах він переважає [22].

Окрім позитивних сторін функціонування ТНК спостерігається їх негативний вплив на економіку країн, у яких вони функціонують. Так, іноземні фірми захоплюють найбільш розвинуті й перспективні сегменти промислового виробництва і науково-дослідних структур приймаючої країни. У своїй стратегічній політиці ТНК зорієнтовані переважно на поглинання місцевих компаній, чим спричиняють посилення нестійкості інвестиційного процесу [22].

Оскільки у розвинутих країнах за порушення екологічних норм накладаються багатомільйонні штрафи, ТНК переносять забруднюючі і потенційно небезпечні виробництва у країни, що розвиваються, де екологічні норми не такі суворі.

Діяльність ТНК, що шкодить довкіллю, тісно пов’язана з поняттям «Greenwash» – помилковою інформацією, що поширюється ТНК, для створення екологічного іміджу в очах громадськості. Ці зусилля ТНК спрямовані на те, щоб позиціонувати себе в очах громадськості як захисника природи і ухилитись від санкцій за забруднюючу діяльність [18].

Взаємовідносини країни-реципієнта та ТНК на сьогодні можуть бути складні або навіть і конфліктними, проте саме наявність великих конкурентоспроможних

на світовому рівні корпорацій визначає ступінь участі країни в міжнародному поділі праці, її інтегрованість у структуру світового господарства.

3.4. Особливості управління ТНК

У транснаціональних корпораціях управлінська діяльність відрізняється певною специфікою, хоча суть її, як і в національних компаніях, зводиться до налагодження ефективної співпраці співробітників компанії. Проте, оскільки самі співробітники є громадянами різних країн, виникають додаткові проблеми управління персоналом, зокрема мовні й культурні бар'єри, розбіжності цінностей, поведінки, вірувань та ін. Подібні нові проблеми виникають і в процесі здійснення інших функцій управління: планування, організації, керівництва, контролю.

Сутність менеджменту у міжнародних корпораціях полягає саме в тому, що він є процесом застосування управлінських концепцій та інструментів у міжкультурному середовищі та одержанні, завдяки цьому, додаткових вигід і економії часу. А об'єктом менеджменту є транснаціональні корпорації. Завдяки більш досконалому менеджменту, порівняно з національними компаніями, вони не тільки нарощують свою присутність на міжнародних ринках, але й активно впливають на розвиток міжнародного бізнесу, діяльність національних фірм на світових ринках.

Якісні зміни в організаційних формах і методах міжнародної діяльності фірм - це результат тих зрушень, що відбуваються в сфері виробництва, де панівні позиції належать ТНК. Ці зміни відображають той факт, що проблема відтворення все більше перетворюється в проблему ринку, і, щоб здійснити розширене виробництво, ТНК все глибше впроваджуються в сферу міжнародного обігу шляхом створення власної закордонної мережі. Це впровадження водночас означає, що характер і сутність міжнародної діяльності фірм зазнають істотних змін, оскільки вона все більше відображає результати виробничої кооперації і виробничих зв'язків як між значними ТНК, так і всередині них.

Зосередження значної частини міжнародного товарообміну в ТНК і здійснення його у формах і методах, властивих їхній економічній природі, визначають багато в чому характер міжнародних економічних зв'язків за сучасних умов. Транснаціоналізація виробництва і капіталу стала не тільки безпосередньою

умовою функціонування і розвитку ТНК, але і чинником, що визначає певною мірою темпи і пропорції розвитку всієї світової системи господарства. Із зростанням ролі зовнішньоекономічної сфери в діяльності ТНК вона стає все більш діючим чинником їхнього економічного зростання.

Найважливіші зміни в сутності міжнародної діяльності ТНК виявляють себе, насамперед, у тому, що поряд із торгівлею в її традиційному вигляді все більшого значення набувають нові форми обміну, такі як виробниче співробітництво, обмін науково-технічними знаннями і досвідом, іншими послугами.

Розвиваючись з кінця 60-х років XX ст., виробниче співробітництво і тісно пов'язана з ним торгівля науково-технічними знаннями перетворились на найбільш інтенсивно зростаючі сфери міжнародних економічних зв'язків між країнами й обумовили істотні зміни в структурі цих зв'язків. Міжнародний торговий патент, пов'язаний із реалізацією поставок у рамках виробничого кооперування перебуває у тісному зв'язку з виробничими потребами зацікавлених компаній.

Істотні зміни, що відбулися в міжнародному товарообігу, все частіше стають результатом розвитку міжнародних зв'язків ТНК, що укладаються на основі економічного і науково-технічного співробітництва між ними безпосередньо в матеріальному виробництві. Наслідком цього стало значне ускладнення продукції, що надходить у міжнародний товарообіг (унікальне і комплектне устаткування); часта зміна і відновлення продукції; швидке розширення її асортименту; зростання кількості взаємозамінних продуктів, вироблених різними технологічними способами; підвищення ступеня обробки сировини і матеріалів; розширення поставок проміжної продукції - компонентів, частин і деталей. У зв'язку з цим зросли кількість, складність, частота і різноманітність комерційних операцій на світовому ринку, що робить їх різнобічними і багатогранними.

Форми і методи міжнародної діяльності, що застосовуються ТНК залежать від:

- характеру діяльності ТНК і видів продуктів, що випускаються,
- ступеня диверсифікації і структури виробництва,
- масштабів і характеру діяльності закордонних дочірніх компаній,
- специфіки ринків країн-імпортерів
- і багатьох інших чинників.

Характер міжнародної діяльності ТНК накладає істотний відбиток на

розвиток міжнародного товарообміну, оскільки ТНК контролюють більше половини світової торгівлі і перетворили понад третину міжнародного товарообміну на внутрішньокорпоративні поставки неторгового характеру. Це означає, що ТНК одержали можливість здійснювати регулюючий вплив на міжнародну торгівлю в цілому, переносячи на неї застосовувані ними форми і методи. Оскільки внутрішньокорпоративний обіг ТНК носить, певною мірою, планомірний характер, ця планомірність певним чином впливає на розвиток міжнародних економічних зв'язків, сприяючи посиленню їхньої збалансованості.

Відносини між найбільшими фірмами на світовому ринку стрімко переміщуються у сферу регулювання номенклатури, масштабів їхньої виробничої діяльності і ступеня участі в міжнародному поділі праці. Зміна форм і методів здійснення діяльності ТНК на світовому ринку відбиває пошук ними шляхів вирішення економічних проблем за умов посиленої конкурентної боротьби.

Однією з найважливіших умов зростання закордонної виробничої діяльності є тенденція до транснаціоналізації господарського життя, що за умов науково-технічної революції обумовила зростаючу потребу у спеціалізації і кооперуванні виробництва. ТНК стали все ширше використовувати спеціалізацію і кооперування виробництва як важливу форму, що забезпечує підвищення прибутковості виробництва в глобальному масштабі. Це здійснювалося, зокрема, шляхом розмежування виробничих програм між закордонними дочірніми компаніями, підвищення їхньої конкурентоздатності в результаті впровадження на їхніх підприємствах передових науково-технічних досягнень, отриманих в материнській компанії.

Важливим стимулом до розширення закордонної виробничої діяльності ТНК було також зростання об'єктивної потреби величезного за масштабами виробництва на значних ринках збуту. Така потреба посилювала їхнє прагнення до зовнішньоекономічної експансії, бажання обминути митні й інші бар'єри і розширити свої позиції на ринках інших країн шляхом наближення до безпосереднього споживача з метою більш повного врахування його вимог і попиту. Це викликало необхідність виникнення і розвитку відповідних форм міжнародної діяльності ТНК.

Функції управлінської діяльності в міжнародних корпораціях наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика функцій менеджменту для національних та транснаціональних компаній

Функції менеджменту	Національні компанії	ТНК
Планування		
Аналіз середовища за витратами, можливостями	Національний ринок	Світовий ринок
Потенційні конфлікти корпоративних цілей з економічними й політичними інтересами країн	Однієї країни	Багатьох країн
Організація		
Характеристика організаційної структури	Орієнтація на внутрішні операції	Глобальна структура
Погляди на владу	Подібні	Різні
Джерела управлінських талантів	Національний ринок праці	Світовий ринок праці
Комунікативні лінії	Порівняно короткі	Мережі з великою відстанню
Мотивація		
Лідерство і мотивація	Формуються однією культурою	Формуються різними культурами
Орієнтація менеджерів	Переважно етноцентризм	Геоцентризм
Контроль		
Система звітності	Єдині вимоги однієї країни	Різні вимоги багатьох країн

Як видно з таблиці, функції менеджменту в міжнародних компаніях мають істотні відмінності у зв'язку з діяльністю на міжнародних ринках, набором персоналу з різних країн, використанням різних систем обліку і звітності та ін. Ці обставини важливо враховувати в управлінні. Зокрема, розробляючи плани, потрібно збирати інформацію про різні ринки. Різні системи бухгалтерського обліку, що використовуються відділеннями компанії в різних країнах, потребують подальшої консолідації балансів та інших форм звітності. Розглянемо ці особливості функцій управління в транснаціональних корпораціях більш детально.

Спочатку розробляються довгострокові стратегічні цілі, що на довгий час згуртовують організацію, яка прагне підвищити свої конкурентні можливості на глобальному рівні. Хоча деякі компанії починають, маючи настільки чітке уявлення про перспективу, що, як правило, виробляють їх у ході справи, якщо досягають успіхів у міжнародній діяльності. На такому етапі проводиться аналіз внутрішніх можливостей. При цьому оцінюються ресурси компанії, обмеження, що поширюються на її діяльність у цілому, а також чинники зовнішнього середовища, які по-різному впливають на окремі підрозділи. Тільки пройшовши

цей етап, компанія може логічно вибудувати структуру міжнародної діяльності.

Оскільки кожна країна, в якій фірма проводить або має намір проводити свої операції, унікальна, аналіз місцевих умов варто виконувати до остаточного вибору альтернатив. Наприклад, місцеві чинники маркетингу дозволяють вибрати стратегію стосовно асортименту продукції. Можна встановити пріоритети таким чином, що програми реалізації тих чи інших альтернатив легко буде доповнити або скоротити, щоб вивільнити додаткові кошти для досягнення намічених цілей, коли змінюється доступність ресурсів або умови діяльності. Компанія може, наприклад, вибрати варіант переказу дивідендів з однієї із своїх філій у головну організацію, але це може виявитися нездійсненним. Керівникам необхідно також передбачити, що робити з прибутками, якщо буде введено валютний контроль.

Конкретні цілі необхідно також визначити для кожного операційного підрозділу поряд із виробленням способів виміру як відхилень від плану, так і параметрів, що їх зумовлюють. Завдяки своєчасній оцінці, керівництво може почати коригування плану або, в крайньому випадку, вдатися до надзвичайних заходів для досягнення своїх цілей. Розглянемо досвід планування в компанії "Мацусіта". Система планування в компанії "Мацусіта" проста, але багатогранна. Кожні 6 місяців від усіх керуючих відділеннями вимагаються три плани: довгостроковий п'ятилітній, що оновлюється залежно від того, як нова технологія та економічна ситуація змінюють майбутнє відділення; середньостроковий дворічний, що приводиться в дію в міру втілення в життя довгострокової стратегії розширення виробничих потужностей і виробництва нових виробів. Обидва плани не розглядаються старанно вищою адміністрацією компанії, хоча їм приділяється пильна увага з боку керівництва продуктових груп, в які входять ті або інші відділення; третій план є виробничою програмою на майбутній піврічний робочий період. Він направляється керуючими відділеннями на розгляд вищому керівництву. У плані викладені щомісячні перспективні оцінки випуску продукції, збуту, прибутків, матеріальних запасів, дебіторської заборгованості, потреби в кадрах, планового завдання щодо управління якістю і капіталовкладенням. Коли виникає відхилення від плану, спеціальна група, сформована з персоналу керуючими відділеннями і незалежних контролерів, оперативно розслідує причини відхилень.

Система планування у відділеннях (філіях) припускає, що кожний

самостійний відділ у рамках відділень (філій), а потім і філія розробляють свій план. На їхній основі готується загальний план для усієї компанії. План розробляється на рік і складається з декількох документів:

- виробничий план;
- план продажу;
- плановий кошторис прибутків і збитків;
- план інвестицій;
- плановий кошторис капіталу (баланс джерел фінансування і напрямок витрат);
- плановий баланс;
- баланс оборотного капіталу.

"Технологія" планування показана на рис. 3.5 і містить у собі декілька послідовних кроків.

Рисунок 3.5 – Умови розміщення основних підрозділів ТНК

Будь-яка корпорація повинна визначити, на якому рівні варто приймати рішення з таких різноманітних питань, як асортиментна політика, придбання фондів, розміщення ліквідних активів. Чим вищий рівень прийняття рішень в організації, тим більшою мірою їх можна вважати централізованими; чим нижчий

цей рівень, тим вони ближчі до децентралізованих. Проблему централізації і децентралізації можна аналізувати з позицій компанії в цілому або окремої її частини, якщо обмежитись, наприклад, конкретною філією. У цьому розділі останній випадок не розглядається, а викладений матеріал присвячений взаємозв'язку операцій на рівні країн з іншими частинами БНК, наприклад штаб-квартирою, регіональними бюро або іншими філіями. Рішення, ухвалені на рівні закордонної філії, вважаються децентралізованими, а прийняті на більш високих рівнях - централізованими. На централізацію і децентралізацію діють взаємовиключні чинники, тому політику стосовно організації фірми варто адаптувати до унікальних обставин її функціонування.

Повну централізацію і децентралізацію можна вважати крайнощами. По суті, жодна компанія не приймає тільки централізовані або тільки децентралізовані рішення; навпаки, будь-яка компанія змінює політику відповідно до типу проблеми і конкретних обставин. Місце, де приймаються рішення, може залежати від виду продукції, функції, країни. Крім того, в житті прийняття рішень рідко відбувається так асиметрично, як це може здатися. Інакше кажучи, менеджер може мати повноваження для прийняття рішень, але він вправі проконсультуватися і досягти згоди з іншими менеджерами, перед тим як скористається своїми повноваженнями.

Є чотири сфери міжнародного бізнесу, в яких приймаються переважно централізовані рішення:

- маркетингова міжнародна політика;
- фінанси;
- використання потенціалу експатріантів;
- використання виробничих потужностей.

Під час обговорення проблеми вибору місця прийняття рішень варто враховувати ступінь важливості конкретних рішень. Іноді цю думку висловлюють запитанням: "Які припустимі втрати в результаті прийняття неефективного рішення?". Чим значніші потенційні втрати, тим вищий рівень, на якому в організації знаходиться функція контролю. Якщо говорити, наприклад, про рішення в сфері маркетингу, то самостійність філій стосовно вибору конструкції виробу не можна порівнювати з автономією стосовно реклами, ціноутворення чи розподілу продукції. На конструювання, як правило, витрачається набагато більше

коштів, ніж на реалізацію інших функцій, тому потенційні втрати від неправильного рішення будуть вищими. Крім того, скоригувати або скасувати неправильні рішення, що стосуються реклами, ціноутворення і розподілу, набагато простіше. Замість безпосереднього визначення кола рішень, що можна приймати на рівні філій, доцільніше встановити кількісні межі витрат і надати, тим самим, автономію філіям у прийнятті рішень, що не потребують значних капіталовкладень, наполягаючи при цьому на затвердженні згори більш значних операцій.

Будь-яка корпорація сповідує якісь загальні цінності, які поділяють усі її працівники. Такі цінності утворюють корпоративну культуру і формують механізм контролю, який є невидимим, але допомагає застосовувати офіційні, так би мовити, бюрократичні, механізми контролю. БНК меншою мірою спирається на корпоративну культуру з метою контролю, оскільки в менеджерів з різних країн можуть бути різні уявлення про правила ведення справ, а також про цінності й переваги, що існують у штаб-квартирі. Проте фірми намагаються поширювати корпоративну культуру, забезпечуючи тісніші контакти між керівниками філій з різних країн. Часті переміщення менеджерів з однієї країни в інші розширюють уявлення цих людей і підвищують їхню відданість системі цінностей і цілей корпорації, а в результаті спрощуються процедурні питання, зменшується потреба в комунікаціях всередині управлінської піраміди і необхідність контролю за діяльністю філій.

Наприклад, компанія "ЗМ" не тільки влаштовує курси підвищення кваліфікації для менеджерів своїх філій, але й утворює групи навчання з представників різних країн, для того щоб кожна група була конгломератом поглядів людей багатьох національностей. "Івеко", другий у Європі виробник вантажних автомобілів, - компанія, що утворилася в результаті злиття італійських, німецьких і французьких фірм, прийшла до висновку, що єдину культуру важко сформувати за допомогою менеджерів похилого віку. Тому організація постійно займається активним пошуком кращих випускників університетів з всієї Європи і спрямовує їх на роботу в кожну з трьох країн, перед тим як вони одержать призначення в штаб-квартиру корпорації.

Рівень контролю з боку штаб-квартири за підбором керівників вищої ланки для філій може вказувати з достатньою точністю, який рівень контролю над

діяльністю філій персонал штаб-квартири вважає необхідним. Направлення спеціалістів із країни базування на керівні посади у філіях чи навіть встановлення стандартів підбору і навчання можна вважати засобом забезпечення лояльності стосовно культури корпорації, а не культури філій. Такий підхід може бути ефективним навіть при частковому володінні закордонним підприємством або в ситуації, коли головна фірма вимагає від філій складання перспективних планів розвитку.

Незалежно від того, де ви працюєте, через значення міжнародного бізнесу, що посилюється, найважливішим стає вміння спілкуватися з людьми з інших країн. З філософської точки зору, найкращий спосіб розвинути в собі ці навички полягає у вивченні й аналізі відмінностей, які притаманні людям, що належать до інших культур.

Одна з прикрих помилок - думати, що "люди всюди однакові". Насправді представники інших культур різняться релігійними переконаннями, ціннісними пріоритетами, ставленням до правових норм, способом прийняття рішень, часовим відчуттям, методами використання простору, мімікою, жестами і своїми манерами. Ці відмінності можуть призвести до непорозуміння в міжнародних ділових відносинах, особливо якщо, крім цього, існують мовні бар'єри. У багатьох країнах, наприклад, жінки все ще не відіграють помітної ролі в бізнесі. У результаті жінки-адміністратори американських фірм, що працюють з іноземними компаніями, можуть виявити, що їх усунули від участі в прийнятті важливих рішень.

Хоча культурні бар'єри створюють значні труднощі для спілкування, ці проблеми можуть бути вирішені, якщо діяти неупереджено. Кращий спосіб підготовки до ведення справ із людьми, що належать до іншої культури, - попереднє вивчення цієї культури. Дізнайтеся все, що можна, про історію цієї культури, її релігію, політику і звичаї - особливо про ділові звичаї. Хто приймає рішення? Як зазвичай проходять переговори? Чи є прийнятним вручення подарунків? Який традиційний стиль одягу для ділової зустрічі? Взагалі, досвідчені бізнесмени, що займаються міжнародним бізнесом, радять використовувати такий підхід для забезпечення міжнаціональної взаємодії.

Зберігайте неупередженість. Не застосовуйте до іншої людині розхожих стереотипів і не підходьте до неї із заздалегідь встановленими мірками.

Розглядайте людину, по-перше, як особистість, а потім вже як представника певної культури.

Уважно ставтеся до звичаїв інших людей. Будьте готові до того, що вони можуть мати іншу систему цінностей, навички і манеру поведінки.

Майте на увазі, що одні й ті самі жести і вирази в різних країнах можуть мати різний зміст. Мова жестів, якою користується інша людина, може ввести в оману, або ж, навпаки, співрозмовник може неправильно зрозуміти вас. Проясніть ваші щирі наміри повторенням і прикладами. Запитуйте і уважно вислуховуйте відповіді. Більше покладайтеся на слова, ніж на невербальне спілкування.

Пристосовуйте ваш стиль до особливостей іншої людини. Якщо інша людина висловлюється прямо і недвозначно, дотримуйтеся цього стилю. Якщо ні - також узгодьте свою поведінку з манерою вашого співрозмовника.

Більшість фірм, що мають закордонні філії, стикаються зі складнішими проблемами врахування міжнародних аспектів кадрової політики, ніж описані у наведених конкретних ситуаціях. За всієї різноманітності підходів до управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях, більшість із них визнає величезне значення кваліфікованого персоналу для забезпечення зростання їхніх підприємств за кордоном і досягнення ними поставлених цілей. Дослідницька організація "Рада промислової конференції" провела "круглий стіл" для президентів корпорацій, де обговорювалося, як змінюється світ і що можуть зробити керівники компанії, щоб управляти цими змінами. Голова корпорації "Юнілевер" сказав: "Єдине і найголовніше питання для нас - це організація і люди".

Навряд чи можна переоцінити потребу у висококваліфікованому персоналі для заповнення штату організації. Будь-яка фірма повинна почати з визначення потреби в кадрах і найму людей, спроможних на високоефективну працю, і підвищувати їхню кваліфікацію, щоб вони могли братися за більш складні завдання. Нижче наведено чинники, які відрізняють управління людськими ресурсами в міжнародних операціях від управління цими ресурсами в конкретній країні.

1. Розбіжності ринків праці. В кожній країні існують свої особливості структури робочої сили і витрат на неї, і багатонаціональні компанії можуть отримати вигоду, маючи доступ до робочої сили різних країн. Наприклад, на

розташованому в Мексиці оббивному підприємстві корпорації "Дженерал моторе" виробництвом зайняті низькокваліфіковані робітники, в той час як науково-дослідний підрозділ "Ай-Бі-Ем" наймає кваліфікованих фізиків у Швейцарії. Коли компанії звертаються до закордонних ресурсів чи ринків, один і той самий продукт може бути зроблений по-різному за рахунок розбіжностей у ринках праці.

2. Проблеми переміщення робочої сили. При переміщенні робочої сили в іншу країну перед людьми виникають правові, економічні, фізичні й культурні бар'єри. Але багатонаціональні компанії, навпаки, одержують вигоду від переміщення робочої сили, особливо коли розбіжності в ринках праці призводять до виникнення дефіциту необхідних спеціалістів. У таких випадках компанії часто змушені розробляти власну методику набору, підготовки, оплати і стимулювання роботи працівників, їхнього переведення з місця на місце.

3. Стиль і практика управління. До стилів управління в країнах ставляться по-різному; підтвердження цьому - практично різні соціальні норми взаємовідносин між працівниками й адміністрацією. Аналогічні розбіжності можуть зробити напруженими стосунки між персоналом головної фірми та її філії або знизити ефективність роботи керуючого за кордоном порівняно з його продуктивністю у своїй країні. Водночас знайомство з національними особливостями управління персоналом дає змогу переносити позитивний досвід з однієї країни в іншу.

4. Національна орієнтація. Хоча в переліку цілей компанії може бути пункт про досягнення високої ефективності й конкурентоспроможності в глобальному масштабі, її персонал (як працівники, так і керівники) може робити більший акцент на національні, а не глобальні інтереси. Деякі методи роботи з персоналом сприятимуть подоланню вузької національної орієнтації, якщо ж націоналізм домінує, то знадобляться й інші способи коригування ведення операцій.

5. Контроль. Такі чинники, як територіальна віддаленість і специфічні риси закордонної діяльності, ускладнюють контроль над нею, тому для забезпечення управління виробництвом у закордонних відділеннях компанії необхідно іноді дотримуватися чітко встановлених принципів кадрової політики. Проте відстані і специфіка країни можуть ускладнювати застосування компанією тієї кадрової політики, якій вона віддає перевагу, і змусити її використовувати різноманітну політику.

Політика і практика оплати праці безпосередньо торкаються життєвих і конкурентних спроможностей компаній, оскільки зумовлюють залучення, утримання і мотивацію персоналу. Різниця у витратах на робочу силу в різних країнах іноді призводить до виникнення переваг у конкуренції і стимулює багато компаній до створення виробничих потужностей за кордоном. Розмір оплати праці залежить від коштів, вкладених у бізнес; попиту і пропозиції (загальноприйнятий рівень заробітної плати) на певні професії в цьому регіоні; вартості життя; законодавства країни і спроможності профспілок відстоювати інтереси працівників. Тип оплати (заробітна плата, комісійні, премії і додаткові блага) залежить від звичаїв, почуття захищеності, податків і вимог уряду.

Міжнародні компанії зазвичай сплачують більше, ніж місцеві фірми, в країнах з дешевшою робочою силою, але набагато менше від рівня заробітної плати за аналогічну працю в багатих країнах. До чинників, що впливають на встановлення більш високої оплати праці в міжнародних компаніях, належать основоположні принципи управління, а також організаційна структура (наприклад, застосування методів, що викликають зростання продуктивності праці, веде до підвищення його оплати). Основний принцип управління в міжнародних компаніях, особливо порівняно з місцевими сімейними фірмами, полягає в пропозиції більш високої заробітної плати для притягнення висококваліфікованих робітників. Більше того, коли компанія вперше з'являється в країні, досвідчені робітники можуть вимагати вищу оплату праці, тому що не впевнені в успіху нового підприємства.

Управлінські кадри міжнародних компаній мають двох'ярусну структуру. По-перше, на рівні філій комплектуються кадри, спроможні керувати діяльністю підприємства всередині кожної з країн, де розташована філія. По-друге, на рівні головної або регіональної штаб-квартири компанії повинні працювати люди, спроможні координувати й управляти різноманітними закордонними і регіональними операціями фірми. Ці дві характеристики апарату управління тісно пов'язані між собою, оскільки саме персонал головної штаб-квартири відбирає керівників закордонних філій і оцінює їхню діяльність. Вказані два аспекти тісно пов'язані ще і тому, що персонал головної штаб-квартири і філій повинен належним чином усвідомлювати необхідність одночасного пристосування до місцевої специфіки і досягнення ефективності на глобальному рівні і бути готовим

до компромісів.

Баланс влади при цих компромісах складний і залежить від такого чинника, як основні принципи функціонування фірми (тобто співвідношення поліцентричних і етноцентричних чинників), і від того, яку вигоду можуть одержати підприємства в різних країнах від незалежності здійснення операцій порівняно з іншими ланками фірми. При поліцен-тричній філософії фірма і її закордонні філії є федерацією на найвищому ступені незалежних виробництв. У цьому випадку вимога впровадження загальнофірмових норм або загальнокорпоративної культури в закордонних філіях менш актуальна, ніж це має місце при етноцентричній філософії, коли закордонні філії в міжнародному масштабі тісно взаємопов'язані. Незалежно від того, в якій точці між цими двома крайнощами знаходиться міжнародна корпорація, розроблені нею технологія, політика і стиль управління в одному місці можуть бути лише частково придатні деінде. Відповідальність за впровадження (чи невпровадження) форм управління, які практично застосовуються у корпорації і які є новими для окремих країн, лежить на керівниках міжнародних компаній - як штаб-квартир, так і філій.

Незважаючи на те, що, як правило, закордонні філії набагато менші за розмірами, ніж батьківські фірми, їхні керівники нерідко змушені виконувати функції, характерні для вищої ланки керівництва. Це означає, що вони повинні бути фахівцями з усіх питань, виконуючи широке коло різноманітних функцій, проводячи більше часу на роботі та віддаючи велику його частину міжнародним зв'язкам з діловими колами, урядом і широкою громадськістю, а також діловим зустрічам за межами компанії. У країні базування керівники підрозділів, що порівнюються за масштабом прибутку або витрат, можуть виконувати завдання керуючого середнього рівня, не набуваючи достатньо широкого досвіду, необхідного для посади головного керівника закордонної філії.

Персонал компанії, що виконує міжнародні функції, найчастіше зобов'язаний також взаємодіяти з високопоставленими офіційними особами в закордонних країнах. Такі види діяльності, як переговори про будівництво нових або розширення наявних виробничих потужностей, продаж технології й оцінювання фінансових умов, вимагають від керівників компанії під час їхніх поїздок в інші країни взаємодії на високих рівнях. Багато в чому їхні завдання є навіть більш важкими, ніж завдання керуючих філіями, оскільки їм припадає

знаходитися вдалині від дому протягом тривалого або невизначеного періоду в спробах завоювати довіру і встановити стосунки з потрібними офіційними особами не в одній, а в багатьох країнах. Навіть якщо вони не стикаються з усіма труднощами закордонних відряджень, все ж, очевидно, відчувають дискомфорт від виконання своїх міжнародних обов'язків, якщо високо піднялися по ієрархічній градації, маючи до цього досвід роботи лише у вітчизняних відділеннях корпорації.

Керівники закордонних відділень компаній повинні добре володіти системою комунікацій, щоб забезпечити повне розуміння всіх інформаційних потоків, що циркулюють між головним офісом і його філіями. Це дуже непросто з урахуванням вартості телефонних розмов і факсів, різниці часових поясів і повільної доставки кореспонденції.

Зв'язки між керівниками, що говорять різними мовами, ще більш ускладнені. Листи і повідомлення, директивні документи й інструкції перекласти можна, але це потребує часу і витрат. За відсутності перекладу повідомлення може бути зрозумілим і закордонним відділенням, але процес зрозуміння буде більш тривалим, тому що на нерідній мові люди читають значно повільніше. Аналогічним чином, саме через труднощі в передачі інформації, менеджери за кордоном часто змушені прикладати більше зусиль для одержання адекватної якості роботи, ніж у себе в країні. Батьківська компанія часто не помічає ці чинники, що знижують ефективність, а відповідальність за них покладається на керівництво закордонної філії.

Оскільки розходження в культурі також залишають свій відбиток на змісті і сприйнятті того, що передається і приймається в офіційній інформації, керівники національних компаній можуть помилково вважати, що іноземці сприйматимуть прийняття рішень і стилі управління так само, як їхні співвітчизники. Проте коли люди різних національностей збираються разом, як наприклад, у колективі, що працює за якимось проектом, ця проблема стає особливо суттєвою. Деякі з цих розходжень можна зменшити, формуючи єдину корпоративну культуру. Але такий засіб виявиться неефективним у тих випадках, коли керівники працюють із багатонаціональним персоналом підприємств, кількість яких усе збільшується і до яких входять не тільки люди різних національностей, але й різні фірми, що особливо характерно для спільних підприємств і ліцензійних угод.

Сьогодні англійська мова є міжнародною мовою бізнесу, тому що: 1) великий обсяг міжнародного бізнесу ведеться фірмами з англомовних країн і всередині цих країн; 2) англійська мова стала основною мовою в усьому світі. Більше того, не можна чекати від керівників, що вони будуть володіти мовами всіх країн, де їхня компанія має свої відділення або філії. Отже, Мексика і Бразилія, а також Італія й Україна можуть укладати свої угоди загальною для усіх них другою мовою - англійською. Навіть деякі багатонаціональні компанії з Німеччини, Японії, Нідерландів, Швейцарії і Швеції визнали англійську офіційною мовою.

Активне володіння мовою, якою розмовляють в країні, де знаходиться керуючий, може допомогти адаптуватися в чужій країні, а також бути прихильно сприйнятим її населенням. Проте навіть якщо керівники вільно розмовляють загальною для всіх мовою, при проведенні серйозних обговорень, таких, наприклад, як переговори з офіційними представниками уряду, вони мають залучати кваліфікованих перекладачів.

Керівник закордонної філії повинен вміти працювати самостійно, оскільки багато штабних функцій за кордоном ліквідовані, щоб уникнути дублювання витрат. У штаб-квартирі фірми менеджер може спокійно піти в інший кабінет або ж зробити декілька телефонних дзвінків, щоб одержати консультацію спеціалістів. Керівник філії мусить більше покладатися на власні судження.

У закордонних відрядженнях персонал головної фірми може відчувати ті самі проблеми ізоляції, що і керівники закордонних філій, на додаток до ізоляції від сім'ї. Хоча й у головній фірмі багато посад передбачають виїзди у відрядження, у тому числі і закордонні, але місцеві відрядження, як правило, не здаються такими довгими завдяки можливості приїжджати додому на суботу і неділю. Один із бізнесменів, що займається міжнародною діяльністю, з гумором описував таку ситуацію:

"Часто ти навіть не можеш заздалегідь спланувати, коли поїдеш у відрядження або коли повернешся. Відвідини днів народження, шкільних спектаклів, ювілеїв, сімейних свят й інших заходів стають у твоєму житті уже винятком, а не правилом. Поки ти у від'їзді, можливо, підійде термін сплати за заставною, принесуть рахунок за кредитною карткою, вийде з ладу котельня в будинку, твоя дитина занедужає вітрянкою, податкова служба призначить дату повного аудиту, сімейний автомобіль дихатиме на ладан, а твоя дружина подасть

на розлучення".

Штаб-квартира БНК потребує своєчасного надходження звітів від усіх операційних підрозділів, для того щоб можна було належним чином розподіляти ресурси, коригувати плани і винагороджувати працівників. По-перше, рішення з використання капіталу, кадрів і технології приймаються майже безупинно; тому періодичність надходження звітів повинна бути високою, і вони мають відображати ситуацію, щоб ресурси використовувалися якнайкраще. По-друге, плани необхідно поновлювати, щоб зробити їх більш реалістичними і підвищити можливість досягнення встановлених цілей. Зворотний зв'язок з повідомленням про результати й описом умов, що можуть на них впливати, важливі для розробки коригуючих кроків у формі нової стратегії досягнення поставлених цілей або у формі коригування самих цілей. Нарешті, звіти необхідні для оцінювання ефективності дій співробітників різноманітних операційних підрозділів компанії. Порівняння показників роботи не тільки допомагає визначати, хто і якої заслуговує винагороди або підвищення, але й стимулює прагнення працівників до усунення власних хиб.

Письмові звіти важливіші для БНК, ніж для фірми, що займається тільки постачаннями на внутрішній ринок, оскільки менеджери філій мають значно менше контактів з лінійним і адміністративно-управлінським персоналом, що знаходиться на більш високій сходинці ієрархії. В цій ситуації керівникам корпорації не вистачає неформального спілкування, що могло б допомогти їм правильно оцінити ефективність роботи філій.

Майже усі БНК використовують системи звітності філій, затверджені в країні базування. Цьому є ряд пояснень. Якщо система ефективно працює в їхній країні, керівники БНК, як правило, думають, що вона буде ефективною і на міжнародному рівні. Крім того, економічніше орієнтуватися на загальноприйняті у міжнародній практиці форми звітів, у цьому випадку відпадає необхідність у розробці нових механізмів звітності, а керівники корпорації добре знайомі з системою, перенесеною в інші країни без змін. Нарешті, звіти, подібні за формою, дають можливість керівництву порівнювати одну філію з іншими, готувати зведену звітність, не побоюючись, що складають "яблука з апельсинами".

Основне призначення систем звітності в БНК - забезпечення адекватної прибутковості шляхом виявлення відхилень від плану, що повинно сприяти

виявленню сфер виникнення проблем. Об'єктом уваги при цьому можуть бути поточні або перспективні показники, що дозволяють коригувати уявлення про стратегічно важливі частини організації. Особливе значення надається .оцінці роботи філії, хоча прибутковість закордонного підрозділу є однією з найважливіших складових оцінок ефективності діяльності керівника.

Усі погодяться з тим, що діяльність філій варто оцінювати окремо від роботи їхніх керівників. Крім того, керівників не карають за умови і події, що знаходяться поза сферою їхнього контролю. Проте думки про те, що варто і що не варто враховувати при оцінюванні роботи менеджерів на місцях, у компаніях значно різняться. Наприклад, окремі фірми покладають на закордонних менеджерів відповідальність за втрату валюти при її обміні; інші цього не роблять. Існують чинники зовнішнього середовища, з погляду деяких компаній не підконтрольні місцевим менеджерам.

Інша група неконтрольованих чинників утворюється, коли приймаються централізовані рішення, спрямовані на оптимізацію діяльності корпорації в цілому. Конкретна філія може за таких умов почати працювати гірше, ніж могла б у випадку, якби їй надали свободу дій. По суті, стандартні форми звітності про роботу автономного "центру прибутку" цілком можуть приховувати значення, яке ця філія насправді має для корпорації в цілому.

З розширенням мереж телекомунікацій і комп'ютерного зв'язку керівники філій, розташованих у різних країнах світу, одержують можливість обмінюватися інформацією практично без зволікання. З одного боку, це дає змогу здійснити більш повну централізацію, оскільки можна досліджувати в режимі реального часу наслідки застосування того або іншого варіанта глобальної політики. З іншого боку, керівники філій можуть стати більш автономними, одержуючи у своє розпорядження необхідну інформацію.

Глобальні конкурентні сили в умовах здійснення діяльності в міжнародному економічному середовищі ТНК перебуває під дією конкурентних сил не лише національного ринку, а й конкурентних сил, що діють у глобальному економічному середовищі.

Як показав у своїх дослідженнях М. Портер, стан конкуренції в галузі визначається дією певних сил [3]: конкуренція між продавцями; конкуренція з боку виробників товарів-субститутів; сила постачальників; сила покупців.

Загальний підхід до розробки стратегії компанії з урахуванням конкурентних сил, які діють на ТНК, полягає у необхідності захисту компанії від вищезгаданих конкурентних сил, спрямуванні їх у вигідному для компанії напрямі та створенні переваг для компанії у довгостроковому періоді.

За умов глобалізації ТНК використовують нові типи стратегій, що визначаються як глобальні. Глобальні стратегії формуються під впливом соціально-економічних умов у різних країнах та культурних особливостей, що існують на певних ринках. Для діяльності на глобальних ринках ТНК може обрати одну або низку стратегічних можливостей, зокрема [3]:

1. Підтримання найнижчих витрат на виробництво та збут продукції порівняно з конкурентами. У разі вибору такої стратегії компанія координує діяльність у різних країнах з метою мінімізації своїх витрат.

2. Стратегія підтримання найнижчої ціни на продукт порівняно з конкурентами в кожній країні, де оперує компанія.

3. Стратегія глобальної диференціації, за якої продукція компанії характеризується певними рисами, що відрізняють її від продукції конкурентів у різних країнах.

4 Стратегія глобального фокусування, яка полягає у визначенні однієї і тієї ж ринкової ніші як фокусу діяльності компанії в різних країнах. Реалізація цієї стратегії пов'язана з підтриманням низьких витрат чи диференціації на цільовому сегменті (ніші) ринку.

5. Підтримка виробництва в одній країні та експорт товарів на інші національні ринки через власну збутову мережу або інші канали збуту.

6. Надання ліцензій на технологію чи на виробництво та реалізацію продукції компанії, за яких її доходи на певному ринку формуються за рахунок роялті від використання технології або торговельної марки компанії.

Якщо ТНК здійснює свою діяльність у багатьох країнах, умови ведення бізнесу та характер конкуренції в яких значною мірою відмінні, то вона може обрати багатонаціональну стратегію.

Багатонаціональна стратегія базується на основних стратегіях конкуренції (найнижчих витрат, диференціації, фокусування), але має специфічну особливість: при її використанні ТНК вносить зміни до свого стратегічного підходу в різних країнах залежно від конкурентних умов і потреб споживачів у кожній з них. При

цьому стратегічні дії компанії можуть бути неоднаковими в різних країнах, передусім з огляду на базу споживачів компанії. Сферою застосування багатонаціональної стратегії є певні країни. Кожна конкретна бізнес-стратегія націлена на пристосування багатонаціональної стратегії компанії до ситуації в окремій країні та на вибір певного рівня координації стратегій на локальному ринку й на інших ринках, на яких оперує компанія. Виробнича стратегія у такому разі адаптується до місцевих потреб, а постачальниками є місцеві виробники, що реалізують мету найбільшого задоволення потреб місцевого ринку.

Багатонаціональна стратегія потребує також внесення змін до організаційної структури ТНК. Суть таких змін полягає у вимозі формування філій у кожній країні, де оперує компанія.

На відміну від глобальної стратегії, спрямованої на розвиток ключових компетенцій ТНК, багатонаціональна стратегія спирається на якповніше врахування умов ведення бізнесу в приймаючій країні та потреб її національного ринку.

Стратегія багатонаціональної диверсифікації полягає у диверсифікації видів діяльності ТНК. Рішення про впровадження такої стратегії приймається, виходячи з оцінки привабливості певного виду бізнесу компанії. При цьому аналізують привабливість кожної галузі, що входить до певного виду бізнесу, а також ТНК вивчає соціально-економічні умови країн, у яких впроваджуватиметься цей бізнес. Підставою для такого дослідження є суттєва диференціація цих умов у різних країнах [3].

Важливо також зазначити значимість корпоративних стратегій ТНК, оскільки вони відіграють особливу роль в стратегічному менеджменті транснаціональних корпорацій, оскільки ТНК – комерційні організації, які складаються із материнської компанії та окремих бізнес-одиниць, підрозділів ТНК. Саме корпоративні стратегії відповідають за комбінування бізнес-одиниць та управління бізнес-портфелем комерційної організації. Звичайно корпоративні стратегії можуть стосуватись не лише транснаціональних корпорацій, але в ТНК вони мають особливу вагу та актуальність [5].

За класичного підходу, до корпоративного рівня можна віднести стратегії диференціації, інтеграції, оскільки всі інші стратегії можуть бути успішно використані і в не диверсифікованій компанії. Якщо компанія із одною бізнес-одиницею інтегрує в себе інші види бізнесу, вона стає диверсифікованою.

Стратегії диференціації можуть відноситись лише до корпоративного рівня, оскільки стратегія формування бізнес-портфеля фірми може вирішуватись лише на рівні корпоративному. Стратегії інтеграції/дезінтеграції можуть спричиняти зміни у бізнес портфелі компанії, оскільки будь-яка вертикальна інтеграція спричиняє створення нової бізнес-одиниці.

Стратегія диверсифікації передбачає роботу із бізнес-портфелем корпорації. Тобто, стосується комбінування різних бізнес одиниць. Стратегії диверсифікації занесено до табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Стратегії диверсифікації

Назва стратегії	Види стратегії	Пояснення
Стратегія диверсифікації	Пов'язана диверсифікація	Два і більше види діяльності компанії знаходяться в схожих галузях.
	Непов'язана диверсифікація	Два і більше види діяльності компанії знаходяться в різних галузях.
	Комбінована диверсифікація	Диверсифікація, при якій в бізнес портфелі компанії присутні як диверсифіковані, так і не диверсифіковані риси.
Стратегія одного продукту	Стратегія, при якій компанія займається одним видом діяльності.	

Джерело: [5].

Більшість компаній працює в одній галузі, і, навіть при диверсифікації, більша частина прибутку, як правило, забезпечується одним – двома ключовими видами діяльності. Диверсифікація необхідна, якщо перспективи прибутковості в ключовому бізнесі вичерпані. Ціль диверсифікації – підвищення ціни акції компанії, прибутку за рахунок того, що група різнорідних компаній в складі корпорації працює ефективніше, ніж якби кожна працювала самостійно. Таким чином, досягається ефект синергії. Привабливість освоєння нової галузі визначається по трьом критеріям: привабливість галузі, затрати на вхід в галузь і додаткові переваги.

Важливим питанням на корпоративному рівні є ступінь диверсифікації. Наприклад, корпорація «GeneralElectric» займається дуже великим спектром діяльності – від виробництва деталей електростанцій і електричних лампочок до надання фінансових послуг і послуг у сфері медіа. Дані види діяльності компанії об'єднані в двадцять бізнес-одиниць. Корпорація «Campbell» обрала стратегію пов'язаної диверсифікації, виробляючи у відносно великій різноманітності продукти харчування. Тобто, диверсифікується у одній галузі.

Важливими для ТНК являються стратегії інтеграції/дезінтеграції. Дані

стратегії можуть привести до створення чи усунення бізнес-одиниці. В той же час, стратегії інтеграції/дезінтеграції, на відміну диверсифікації, не передбачають зміну галузі чи розробку політики стосовно їх комбінації в бізнес портфелі компанії.

Стратегії інтеграції можуть бути горизонтальними чи вертикальними. Горизонтальні стратегії інтеграції передбачають злиття, поглинання, союзи і партнерства. Створюються, як правило, для того, щоб об’єднати зусилля чи ресурси організацій для досягнення поставлених цілей. Наприклад, «Microsoft», «Lycos», «Excite», «Ticketmaster», «Dell» прийняли рішення про спільний розвиток мережі електронних аукціонів під назвою «Fairmarket, Inc.», яка мала б змогу конкурувати з «eBay».

Вертикальна інтеграція дає можливість розширити сферу діяльності корпорації в межах однієї галузі. Стратегії вертикальної інтеграції бувають двох видів: інтеграція «назад» та інтеграція «вперед». Інтеграція «назад» означає розширення сфери діяльності підприємства, яке направлено в сторону постачальника, інтеграція «вперед» передбачає розширення діяльності в сторону покупця. Наприклад, американська компанія «BellSystem», що надавала послуги зв’язку, інтегрувалась із компаніями, які виробляли телефони, телефонні кабелі [5].

Дослідження маркетингових стратегій ТНК, які є способом реалізації транснаціональними корпораціями власного потенціалу для досягнення успіху в зовнішньому середовищі, показало, що основні вихідні елементи маркетингової стратегії транснаціональної корпорації є такими ж, як і для звичайних компаній, і маркетинговий комплекс ТНК включає підходи за чотирма основними напрямками: товарний, ціновий, збутовий та комунікаційний. Однак діяльність ТНК у глобальному масштабі визначає певну специфіку їх маркетингових стратегій [10].

Специфіка використання маркетингових стратегій тісно пов'язана з поділом ТНК на глобальні та багатонаціональні компанії.

Багатонаціональна маркетинговастратегія характеризується різноманітними підходами до кожного національного ринку. Центральна штаб-квартира, яка здійснює фінансовий контроль, обмежується функціями досліджень і виробництва в країні базування. Ймовірне також запровадження окремих елементів міжнародного маркетингу. Безумовною перевагою запровадження цієї стратегії є тісне поєднання запропонованих програм компанії з умовами конкретної країни, їх адаптація до вимог споживачів. Недоліки – відсутність цільової стратегічної

конкуренції у країнах, слабкий зв'язок з конкурентними перевагами.

Глобальна маркетинговастратегія передбачає уніфікований підхід у маркетингових рішеннях щодо різноманітних національних ринків. Він виробляється централізовано й поширюється в усіх ключових напрямах діяльності ТНК: науково-дослідні розробки, товарна та цінова політика, координація логістичної політики, оптимізація міжнародної організації виробництва.

Відмінності між мультинаціональною та глобальною маркетинговими стратегіями наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Порівняльні характеристики глобальної та мультинаціональної стратегії маркетингу [3]

Характеристики	Багатонаціональна стратегія маркетингу	Глобальна стратегія маркетингу
Ціль	Урахування соціокультурних відмінностей кожного ринку (країни)	Визначення глобальних, універсальних потреб, їх цілеспрямоване конструювання
Життєвий цикл товару	Різні стадії для кожного національного ринку	Глобальний життєвий цикл. Одномоментна «світова прем'єра»
Конструкція	Імовірна модифікація для кожного ринку	Міжнародні стандарти щодо проектування
Сегментування	Товар для кожного сегмента (диференційований маркетинг); багато ринків, урахування регіонально-національних відмінностей	Пошук ідентичних сегментів ринку без урахування національних відмінностей. Експансія на ринки в світовому масштабі
Конкуренція	У межах певного національного ринку	Позиції фірми обумовлюються її глобальним становищем
Виробництво	Поєднання стандартизації з адаптацією товару щодо національних смаків	Глобальна стандартизація. Стандартизація через модуляцію конструкції
Споживач	Урахування національних (етнічних) відмінностей	Глобальна конвергенція бажань і потреб покупців
Товар	Товар адаптований на основі базової конструкції. Торгова марка, упаковка, споживчі характеристики наближені до потреб місцевих споживачів	Розробка уніфікованого (глобального) товару. Акцент на його унікальності та відмінності
Ціна	Диференціюється з огляду на умови місцевих ринків, з урахуванням відмінностей у сприйнятті іміджу товару	Розробка системи міжнародної тарифікації (актуально для Європейського Союзу з єдиною валютою)
Просування	Національний імідж продукту, який відтворює національні потреби	Імідж відображає глобальні потреби. Єдина глобальна марка
Збут	Використання національних каналів розподілу товарів	Глобальна стандартизація розподілу

ТНК не використовуєлише глобальнучимультинаціональнумаркетингову стратегію.Здебільшого переважаютькомпромісніпідходи, якіможна умовно визначитияк стандартизовану адаптацію. Орієнтація ТНК на глобальну маркетингову стратегію не тотожна прагненню створити продукт, прийнятний для всіх ринкових сегментів і ніш [3].

З кожним роком спостерігається підвищення значення ТНК в міжнародних економічних відносинах, незважаючи навіть на негативні наслідки їх діяльності. Проте Україна, як приймаюча країна, не посіла належного місця в діяльності ТНК.

Незважаючи на певні природні переваги, геополітичне положення країни, Україна має низькі показники залучення прямих іноземних інвестицій. Причиною цього є несприятливий інвестиційний клімат та економічне середовище в країні, високий рівень корупції та непрозоре бізнес-середовище. Обсяги залучення ПІІ наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Прямі іноземні інвестиції в Україну, 2010-2021 рр.

Роки	Обсяги залучення ПІІ, млн. дол.	Темпи зростання у порівнянні із попереднім роком, %
2010	6495	+1679
2011	7207	+712
2012	8401	+1194
2013	4499	-3902
2014	410	-4089
2015	-458	-868
2016	3810	+4268
2017	3692	-118
2018	4455	+763
2019	5860	+1405
2020	-868	-6728
2021	6687	+7555

Джерело: [23]

Значна частина регіонів України залишається значно менш інвестиційно привабливими, що й надалі консервує їхню економічну депресивність [26].

За оцінками експертів, основними мотивами для інвестування ТНК в Україну є: потенціал ринку, інтерес до доступу на ринки, експортні можливості, доступ до ресурсів, наявність дешевих факторів виробництва та умови бізнесу.

Така структура залучення ПІІ в Україну є недосконалою. В основному прямі інвестиції спрямовуються у сектори з високою швидкістю обігу капіталу, де комерційні ризики мінімальні [26].

Україна викликає особливий інтерес ТНК у тих галузях, в яких яскраво виражені конкурентні переваги щодо національних компаній. були такі галузі української економіки [27, 28]:

- харчова промисловість та переробка сільськогосподарських продуктів – 15,7% від загального обсягу прямих іноземних інвестицій, залучених до України;
- торгівля – 15,6%;
- фінансова сфера − 8,5%;
- машинобудування – 8,0%;
- транспорт – 7,6%;
- металургія та обробка металу – 5,4%;
- операції з нерухомістю – 4,6%;
- хімічна (фармацевтика) та нафтохімічна промисловість – 4,1%.

Досліджуючи географічну структуру інвестицій ТНК в українську економіку очевидним є те, що найбільший обсяг інвестицій ТНК в 2021 р. надійшов на ринок України саме від американських корпорацій.

Сьогодні в Україні працює значна кількість ТНК в різних галузях, проте роль ТНК в економіці України не варто перебільшувати. Їхня діяльність спрямована переважно на національний ринок (продаж імпортованої продукції або виробництво переважно для цього ринку). Відносно мало компаній прийшли для того, щоб виробляти товари на експорт. Сусідні європейські держави мають привабливіші умови виробництва завдяки кращому бізнес-клімату. Недосконале бізнес-середовище України призводить, з одного боку, до низької конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу, а з другого – багато ТНК не ризикують переносити виробничі потужності в Україну. Проте присутність ТНК в Україні забезпечує імпорт ефективних технологій виробництва, підвищення ефективності менеджменту, зменшення безробіття та збільшення грошових надходжень в країну.

ТЕМА 4

ДІЛОВІ КУЛЬТУРИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

4.1. Роль культури в міжнародному бізнесі в умовах глобалізації

Зовсім нову динаміку в розвиток культурних середовищ на планеті внесла епоха глобалізації та ера інформаційних технологій, яка зробила весь світ, на думку Мак-Люена, "великим селом" з абсолютно нічим не обмеженим доступом будь-якої людини до ідей, образів, досягнень і проблем будь-якої культури (хоча б на чисто інформаційному рівні).

З іншого боку, весь світ став об'єктом досить відчутної експансії Заходу, а саме американської культури, і ця обставина породжує суттєві проблеми. І на вершині всього - гостра проблема: дискусія про те, чи веде глобалізація до затирання розбіжностей в культурах і формуванню на планеті де-якої єдиної культури, чи навпаки загострює протиріччя між культурами. Природньо, що вивчення досить складного феномену, яким є культура, не могло не привести до цікавих та масштабних наукових та практичних результатів.

Сьогодні культурологія - це багатогалузева дисципліна, в якій працює багато вчених в різних країнах світу, а бібліографія нараховує тисячі монографій, підручників та наукових статей.

Види управлінських рішень в менеджменті:

✓ загальні (стосуються всієї організації);

✓ часткові (стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо);

✓ за тривалістю дії: перспективні; поточні; організаційні запрограмовані. Це певний відомий перелік кроків, тут мало альтернатив;

✓ організаційні - не запрограмовані, викликані новими або невідомими факторами та ситуаціями (рішення з реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо);

✓ компромісні, які повинні врівноважувати протиріччя, що виникають;

✓ інтуїтивні - базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору (обґрунтованість визначається особистими його якостями);

✓ базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках) - вибір, зумовлений знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки такі рішення безпосередньо приймає менеджер, то вони формуються швидко і без значних витрат. Але вони можуть призвести до несприйняття нової альтернативи;

✓ раціональні, обґрунтовані об'єктивними аналітичними процесами;

✓ одноособові;

✓ колегіальні (розробляє група фахівців, а приймає відповідна група менеджерів);колективні (приймаються загальними зборами).

Зміну організаційної структури вважають необхідною, але недостатньою умовою реалізації стратегії організації.

Організаційна культура — це сукупність переважаючих в організації ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, які визначають зміст і характер поведінки працівників організації незалежно від положення в ієрархічній структурі.

Організаційна культура різних організацій істотно відрізняється за своєю силою й структурою. Таким чином, організаційна культура може сприяти розвитку організації, надихати людей і допомагати їм координувати роботу. Хоча нездатність її до швидкої адаптації іноді гальмує внесення необхідних змін під час реалізації стратегії.

Відповідно до цих показників формуються чотири типи корпоративної культури:

➢ Адаптивна культура виникає в середовищі, яке вимагає від організації швидкого реагування і прийняття рішень у ситуаціях підвищеного ризику. У такій культурі робиться наголос на розвиток цінностей, що сприяють якомога швидшому виявленню, інтерпретації та транслюванню сигналів зовнішнього середовища у нові поведінкові відгуки компанії

➢ Культура, орієнтована на результат, характерна для організацій, діяльність яких відбувається в середовищі, що не потребує особливої гнучкості та чітких змін і полягає в обслуговуванні відомих клієнтів.

➢ Кланова культура має внутрішню спрямованість. Основна увага в ній приділяється залученню працівників до процесу прискореної відповідності їх діяльності змінам у зовнішньому середовищі.

➢ Бюрократична культура вирізняється внутрішньою спрямованістю та орієнтацією на стабільність зовнішнього середовища. У цій культурі найбільше цінуються дотримання правил і заощадливість, заохочується методичний раціональний і упорядкований підхід у всіх аспектах.

4.2. Загальна характеристика ділових культур

Усі ділові культури, виходячи з національних, психологічних та інших особливостей народів, що їх дотримуються, поділяють умовно на три типи: моноактивні, поліактивні та реактивні.

До моноактивного типу культури належать англосаксонські, германські та скандинавські народи (німці, швейцарці, англійці, американці, шведи). Це культури, в яких прийнято планувати своє життя, організовувати діяльність у певній послідовності, займатися тільки однією справою у кожний конкретний момент.

До поліактивного типу культури належать романські, латиноамериканські, арабські та африканські народи (італійці, іспанці, португальці, бразильці, французи, араби). Це культури людей, які є дуже комунікабельними, рухливими, організовують свою діяльність не за попередньо складеним планом, а за ступенем значущості того чи іншого заходу у конкретний момент.

До реактивного типу культури належать народи східної та південно-східної Азії (Японія, Китай, Тайвань, Сінгапур), а також Туреччина та Фінляндія. Це культури людей, які надають найбільшого значення ввічливості та повазі до співрозмовника, слухають його уважно й мовчки, обережно реагують на пропозиції іншої сторони.

Г. Хофстеде - ділові культури в різних країнах найбільше відрізняються за такими факторами:

1. Співвідношення індивідуалізму та колективізму. Дві людини, що представляють різні країни і відповідно різні ділові культури, сперечаються між собою.

Один з них стверджує: "Якщо всі люди вільні і поставлені в однакові умови, кожний піклуватиметься лише про себе. І всі будуть знати, що працюють на себе. А якщо всі будуть працювати з повною віддачею, то всі й будуть жити добре". Це

представник культури, де культивується індивідуалізм.

Другий заперечує: "Не можна закривати очі на те, що багато знедолених людей. Багато з них не винні у тому, що не можуть знайти собі роботу і "місце під сонцем" у сучасних умовах.

Якщо ми допомагатимемо ближньому, всім буде краще. Важливо, щоб всі жили добре, навіть якщо це дещо обмежить свободу та самореалізацію для когось з наших нових бізнесменів".

Це представник культури, де культивується колективізм.

Термін "індивідуалізм" стосується тієї культури, де основою соціальної організації є родина (батьки та діти), термін "колективізм" — культури, де провідна роль належить комунальним відносинам, а головною ланкою суспільства є сімейна спільнота в широкому розумінні.

Типовими представниками країн, де культивується індивідуалізм, є: США та Велика Британія. У країнах з високим ступенем індивідуалізму люди відверто висловлюють критичні зауваження своїм колегам; наймання на роботу та кар'єра пов'язані тільки з особистісними якостями та здібностями; управління зорієнтовано на особистість, а не на групу; кожний орієнтується на особистісний успіх; суспільство має високий життєвий рівень та відзначається високим рівнем свободи преси. Тут індивідуальні цілі важливіші за групові.

Колективізм культивується в Японії, інших країнах Азії, а також Південної

Америки. Взаємини між людьми тут відрізняються щедрістю, взаємовиручкою, високо цінується гостинність. Групові цілі у цих країнах важливіші за індивідуальні.

2. Дистанція влади. В одних культурах благом є тверда рука, яка і покарає, і допоможе, в інших — сильна влада сприймається як зневажання прав людини.

Найбільша дистанція влади в Азії, колишній Югославії, Франції та деяких інших країнах. Тут велике значення надається статусу, походженню, належності до владних осіб. Ці культури характеризуються конформізмом, авторитарністю. Невеликою дистанцією влади характеризуються Німеччина, Англія, США, скандинавські країни. Тут людина оцінюється на підставі її особистих дій та досягнень (найбільше шанується та людина, що себе сама зробила).

Дворянські корені або належність до владної сім'ї великого значення не мають.

3. Співвідношення мужності і жіночності. В одне українсько-американське меблеве підприємство за рішенням акціонерів на посаду фінансового директора було призначено американського менеджера. Це підприємство було створено на основі радянської меблевої фабрики, яка раніше добре працювала. Тому там продовжували працювати ті самі люди, хоч вони вже стали набагато старшими за віком.

Останнім часом через зростання конкуренції прибутки фабрики почали різко падати.

Американець відразу поставив вимогу перед українським генеральним директором про зміну начальника провідного цеху, обґрунтувавши її таким чином; "Начальник цеху вже старий і не може виконувати своїх обов'язків як слід, а тому наші акціонери втрачають прибутки. Я пропоную його звільнити і взяти на це місце більш молоду, грамотну й енергійну людину, яку рекомендує кадрова агенція. На нинішньому місці роботи цей менеджер підвищив обсяг продажу на 30%, про нього говорять, що він грамотний та ініціативний. Я впевнений, що призначення на посаду начальника цеху молодої, кваліфікованої людини принесе користь фабриці і відповідатиме інтересам акціонерів". Вислухавши його директор-українець відповів: "Як можна звільнити людину, яка понад 40 років пропрацювала на фабриці? Звичайно, він вже людина не молода та й часи нині інші, не завжди йому зрозумілі. Але він дуже чесна і працьовита людина, і його люблять люди. А Ваш кандидат може тільки тягнеться за великою платнею, а потім перейде до нашого конкурента. Хіба можна на таку людину покластися?" У цій ситуації директор — представник ділової культури з перевагою жіночності, американець — ділової культури з перевагою мужності.

До мужніх країн належать США, Австрія, Швейцарія, Німеччина, Італія, Англія. У цих країнах кар'єра і матеріальне благополуччя — основні показники успіху; найбільший комплімент "справжній чоловік"; люди живуть в ім'я роботи, а не працюють заради того, щоб жити; хороший керівник — той, хто сам приймає рішення. У цих країнах жінки, якщо й добиваються права відігравати соціальні ролі у суспільстві, засвоюють стереотипи чоловічої поведінки, вони намагаються виявити силу, швидкість прийняття рішення, жорсткість у діях, тобто діють відповідно до чоловічого менталітету.

У тих суспільствах, де в культурі переважає жіночність, соціальні ролі жінок

і чоловіків збігаються. Тут домінують такі цінності, як якість життя, запобігання конфліктам, духовний розвиток, турбота про слабших. Керівники (чоловіки і жінки) орієнтуються на безконфліктну групову роботу, консенсус, справедливу мотивацію.

До жіночних культур відносять Нідерланди, Швецію, колишню Югославію.

4. Ставлення до невпевненості. Для культур одних країн характерним є максимальне прагнення уникнути непевності в усіх ситуаціях. Це країни Латинської Америки, Африки, Близького Сходу, Греція, Франція, Бельгія, Ізраїль, Японія, колишня Югославія. Для них характерним є високий рівень тривожності, велика турбота про майбутнє, опір змінам; тут більше довіряють думці експертів, аніж здоровому глузду та життєвому досвіду.

Спокійно ставляться до невпевненості в США, Англії, Данії, скандинавських країнах. Для них характерними є схильність до ризику, низький рівень стресів, вміння йти на компроміси та ін.

5. Простота або складність культури. До країн, які характеризуються простотою у ставленні до проблем, прийняття рішень, належать країни Африки, Латинської Америки, Близького Сходу. Ці культури відзначаються неповажливим ставленням до часу (звичайним явищем тут є запізнення), одночасним веденням кількох справ, розмитістю соціальних ролей.

До країн, культури яких характеризуються складним ставленням до проблем, прийняття рішень, відносяться США, країни Західної Європи. Тут цінують кожну хвилину, одночасно ведуть тільки одну справу, соціальні ролі диференційовані.

6. Відкритість — закритість. Критерієм культури є високий рівень стабільності традиційних моделей поведінки та внутрішньо-групових взаємин, інтенсивність обміну і зв'язків із іншими культурами.

У відкритих культурах спостерігається більша терпимість до відхилення поведінки людей від загальноприйнятих норм.

У закритих культурах люди більш тривожні. Для них важливим є визначеність та безпека, розуміння намірів інших людей. До відкритих культур, наприклад, належить Україна, а до закритих — народи Північного Кавказу зокрема, чеченці.

За ставленням до часу ділові культури поділяють на:

✓ монохромні (це скандинавські країни, Англія, Німеччі на, США). Для них характерним є послідовність та концентрація зусиль на одній справі в кожний момент часу. Жителі цих країн пунктуальні та прискіпливі в деталях;

✓ поліхромні (азіатські, латиноамериканські, арабські країни, південно-західна Європа). Вони непунктуальні (запізнюються на зустріч, до укладених контрактів ставляться як до проектів). У Латинській Америці, наприклад, розмовляючи з вами, господар буде одночасно робити багато інших справ, а ваша справа, яку можна завершити за 15 хвилин розтягнеться на цілий день.

Проте тут важливими для себе вважають попереднє глибоке пізнання майбутнього партнера (його інтересів, хобі), пошук спільних знайомих тощо.

Характерним є ставлення представників різних ділових культур до початку ділових переговорів і відведення часу для підготовки до офіційної частини (тобто часу для Small talk). Так, якщо в Німеччині, Фінляндії та США для цього відводиться 5 хвилин і витрачаються вони на представлення та розміщення учасників переговорів, то у Франції для формального представлення учасників і світської бесіди витрачається 15 хвилин, в Японії — 20 хвилин. В Іспанії, Італії учасники переговорів збираються із запізненням на 20-30 хвилин.

Для різних країн характерними є різні типи корпоративної культури організації:

➢ для США та Канади — низький ступінь централізації та формалізації управління, а об'єктом управління визначено розвиток здібностей особистості. Такий тип корпоративної культури називають "Інкубатор";

➢ для країн Північної Європи та Англії — низький ступінь централізації управління і високий ступінь формалізації управління, а об'єктом управління є вирішення певного завдання. Такий тип культури називають "Керована ракета".

Типи "Інкубатор" та "Керована ракета" — це елітарні культури, де відстані між керівництвом та виконавцями незначні, ступінь централізації управління низький.

Культура "Інкубатор" забезпечує створення найкращих умов для самовдосконалення та самореалізації особистості.

При культурі "Керована ракета" відбувається максимальне делегування влади зверху вниз, здійснюється орієнтація на досягнення конкретного результату; Для арабських країн, країн Азії, Латинської Америки, Південно-Західної Європи, а

також України — тип корпоративної культури, який називають "Сім'я".

Він визначається високим ступенем централізації управління, низьким ступенем формалізації управління, а об'єктом управління є реалізація вказівок зверху; Для Німеччини та інших країн Центральної Європи — високий ступінь централізації та формалізації управління, визначення рольових функцій. Цей тип корпоративної культури називають "Ейфелевою баштою".

Типи "Сім'я" та "Ейфелева башта" — це ієрархічні культури з обмеженим делегуванням влади. Тут високою є централізація управління, заформалізовані стосунки між людьми.

При культурі "Сім'я" відбувається орієнтація на виконання вказівок зверху, ініціатива підлеглих повинна відповідати побажанням зверху.

Культура "Ейфелева башта" характеризується чітко вираженою рольовою орієнтацією, здійсненням постійного контролю за виконанням функціональних обов'язків, перерозподіл яких не допускається.

4.3. Вплив культури на ведення ділових переговорів

Українським підприємствам, що працюють на закордонних ринках, досить часто доводиться мати справу з потужними міжнародними (транснаціональними) корпораціями.

Для того, щоб успішно співпрацювати з цими корпораціями, важливо не тільки аналізувати їхні дії на світових і національних ринках, оцінювати продукцію, що випускається, і надані послуги, добре орієнтуватися в їхніх щорічних звітах, але і чітко уявляти собі внутрішню структуру таких компаній.

Будь-яка корпорація повинна визначити, на якому рівні варто приймати рішення з таких різноманітних питань, як асортиментна політика, придбання фондів, розміщення ліквідних активів та ін.

Чим вищий рівень прийняття рішень в організації, тим більшою мірою їх можна вважати централізованими; чим нижчий цей рівень, тим вони ближчі до децентралізованих.

Проблему централізації і децентралізації можна аналізувати з позицій компанії в цілому або окремої її частини, якщо обмежитись, наприклад, конкретною філією. Рішення, ухвалені на рівні закордонної філії, вважаються

децентралізованими, а прийняті на більш високих рівнях - централізованими.

На централізацію і децентралізацію діють взаємовиключні чинники, тому політику стосовно організації фірми варто адаптувати до унікальних обставин її функціонування.

Менталітет народу, його ділова культура прямо та опосередковано впливають на сприймання іншого та самого себе, а також навколишнього світу, на мотивації, форми ставлення до інших та форми активності. Є дослідження, які порівнюють, як американська та слов'янська ділові культури впливають на взаємини людей з навколишнім середовищем.

➢ за сприйманням індивідуальності і самого себе — в американській культурі схвалюється індивідуалізм; людина сама вирішує власні проблеми і відповідає за себе і свої дії; в українській — людина орієнтується на групу, а відповідальність за вчинки залежить від загального сприйняття їх групою;

➢ за сприйманням навколишнього світу — в американській культурі людина відділена від природи, все складне може бути простим, все неамериканське — погане. В російській — людина залежить від природи, все просте є складним, все російське — погане;

✓ за мотивацією — в американській культурі особистість — це фрагмент цілісного і всі досягнення — результат власних зусиль; в українській — індивідуальність розглядається через цілісне; досягнення особистості залежать як від власних зусиль, так і від конкретної ситуації;

✓ за формами ставлення до інших — в американській культурі дружні зв'язки численні, але неглибокі і непостійні; взаємини між людьми неформальні і прямі; ролі чітко розподіляються серед членів групи. В українській — зв'язки більш постійні і глибокі; взаємини більш формальні і структуровані; визначальну роль відіграє формальний лідер; функції серед групи розподіляються нечітко;

✓ за формами активності — в американській культурі результат виправдовує способи його досягнення; рішення приймається індивідуально; за групові рішення відчуває відповідальність кожний член групи; робота і соціальне життя розділяються. В українській — процес більш важливий, аніж результат; рішення приймаються формальним лідером або ключовими членами групи; робота і соціальне життя змішуються.

ТЕМА 5

СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Передумови та мотивація виходу підприємства на зовнішні ринки

Мотиви виходу фірми на зовнішній ринок, як правило, розглядають на трьох рівнях: глобальному (сучасні тенденції міжнародних економічних відносин), національному (місце країни в міжнародному розподілі праці) і власне фірмовому.

Важливою особливістю сучасності є зростання взаємозалежності економік різних країн, розвиток інтеграційних процесів, інтенсивний перехід цивілізованих країн від замкнутих національних господарств до економіки відкритого типу.

Передумовами процесу глобалізації виступають:

- міжнародна спеціалізація виробництва і торгівля товарами та послугами;
- об'єднання сукупностей технологічно сполучених виробництв за допомогою однотипних технологічних ланцюгів;
- конкурентна боротьба за ринки збуту в умовах надвиробництва в розвинених країнах;
- виснаження природних ресурсів планети і загострення боротьби за їх використання;
- збільшення ризику загально екологічної катастрофи;
- інтернаціоналізація капіталу;
- інформаційна революція, що забезпечує технічну базу для створення глобальних інформаційних мереж.

Сучасна участь України в міжнародній економічній діяльності (національний рівень) обумовлена:

- переходом до ринкової економіки, який спричинив лібералізацію усього економічного життя, у тому числі і зовнішньої торгівлі;
- розпадом СРСР і РЕВ (Ради економічної взаємодопомоги), що змусило різко переглянути систему традиційних зв'язків з деякими країнами і перетворило багато традиційних зв'язків на зовнішньоекономічні;
- зобов'язаннями перед міжнародними організаціями.

Основною метою, з якою безпосередньо підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу. Мотивами виходу підприємств на міжнародні ринки можуть бути [64]:

- обмеженість та відносно низькі можливості розширення внутрішнього ринку;

- рівень розвитку внутрішнього ринку, за якого вигідно розміщувати капітали за кордоном: насичення ринку товарами; посилення тиску конкурентів; зростання залежності від посередницької торгівлі; зростання зборів, що пов'язані із захистом довкілля; труднощі у дотриманні соціального законодавства;

- подолання залежності від внутрішнього ринку, сезонних коливань попиту та розсіювання ризиків шляхом завоювання закордонних ринків;

- поліпшення завантаження наявних і додатково створюваних потужностей;

- зниження витрат на заробітну плату, сировину, транспорт, зменшення податкових виплат, зокрема шляхом використання різних форм виробництва продукції за кордоном, включаючи навіть реімпорт з відповідними ціновими пільгами для внутрішнього ринку;

- продовження життєвого циклу товару;

- використання державних програм сприяння, які діють у своїй країні чи за кордоном;

- підвищення ефективності збутової діяльності шляхом посилення ринкових позицій на основі створення відділень, філій, дочірніх підприємств, розширення мережі сервісних пунктів тощо;

- компенсація коливань валютного курсу шляхом організації паралельного виробництва і збуту у відповідних країнах;

- подолання тарифних та нетарифних бар'єрів шляхом організації закордонного виробництва;

- активність зарубіжного конкурента і його успіхи на внутрішньому ринку змушують шукати власний спосіб виходу на зовнішню арену;

- підвищення престижу підприємства на національному ринку як суб'єкта міжнародних економічних відносин;

- отримання доступу до ноу-хау, який можливий за умови тривалої роботи на відповідних закордонних ринках, наприклад у формі партнерства с фірмами;

- забезпечення довгострокового успішного збуту і економічного зростання.

Компанії, що вирішила вийти на іноземний ринок, необхідно взяти до уваги існування безлічі обмежень і перешкод у міжнародній торгівлі - як у країні, на ринок якої воно збирається вийти, так і в своїй власній. До таких обмежень належать: митні тарифи (фіскальні і протекціоністські), валютний контроль із боку держави, ряд нетарифних бар'єрів [141]. Міжнародний маркетинг є дуже складним, оскільки охоплює не тільки збут, але й інші сфери діяльності підприємства, в тому числі виробництво, постачання, фінанси і т.п. крім того тут необхідне глибоке розуміння соціально-економічних та національно-культурних умов, що склалися в країні, де підприємство наміряється здійснювати свою діяльність. Можуть мати місце різниця в каналах розповсюдження, методах транспортування та зберігання, законодавчому та юридичному забезпеченні, митних правилах. Всі ці особливості значно підвищують загальний комерційний ризик підприємницької діяльності на міжнародному ринку. Тому підприємству необхідно дуже ретельно обирати форми виходу на зовнішні ринки [40].

5.2. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності у країні та світі

Перехід до ринку потребує формування відкритої для зовнішнього світу господарської системи. Для досягнення цієї мети необхідні кар-динальні зміни у сфері зовнішньоекономічної діяльності, спрямованої на інтегрування в світове господарство та розвиток взаємовигідного співробітництва. Монополія держави на зовнішньоекономічну діяль-ність ліквідована Нині усі господарюючі суб'єкти можуть бути учасниками зовнішньоекономічної діяльності, якщо це передбачається їх статутом та засновницьким договором.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур здійснюється на основі положень, викладених у Законі Ук-раїни „Про зовнішньоекономічну діяльність", є основоположними для всіх суб'єктів бізнесу і повинні враховуватися при організації цього виду діяльності. Тому суб'єкти господарської діяльності України, в то-му числі й іноземні, при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності керуються певними принципами:

1. Принцип суверенітету народу України на здійснення зовнішньо-економічної діяльності:

- виняткове право народу України самостійно і незалежно здійсню-вати зовнішньоекономічну діяльність на території України, керуючись законами України;

- зобов'язання України неухильно виконувати всі угоди та зобов'я-зання України у сфері міжнародних економічних відносин.

2. Принцип свободи зовнішньоекономічного підприємництва:

- право суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності добровільно всту-пати у зовнішньоекономічні зв'язки;

- право суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності здійснювати її у будь-яких формах, не заборонених законами України;

- обов'язкове додержання при здійсненні зовнішньоекономічної ді-яльності порядку, встановленого законами України;

- виняткове право власності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльно-сті на отримані результати цієї діяльності.

3. Принцип юридичної рівноправності та недискримінації:

- рівність перед законом усіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяль-ності, незалежно від форм власності;

- заборона будь-яких (крім передбачених цим Законом) дій держави, результатом яких є обмеження прав та дискримінація суб'єктів зов-нішньоекономічної діяльності, а також іноземних суб'єктів господар-ської діяльності за формами власності, місцями розташування та ін-шими ознаками;

- недопустиме обмеження діяльності з боку будь-яких суб'єктів, крім випадків, передбачених цим Законом.

4. Принцип верховенства закону:

- регулювання зовнішньоекономічної діяльності тільки законами Ук-раїни;

- заборона використання підзаконних актів та актів управління міс-цевих органів, які в будь-якій формі створюються для суб'єктів зовніш-ньоекономічної діяльності менш сприятливі умови, ніж встановлено законами України.

5. Принцип захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльно-сті полягає в тому, що Україна як держава забезпечує захист інтере-сів усіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за її межами і згід-но з нормами міжнародного права.

6. Принцип еквівалентності обміну полягає в недопустимості демпін-гу при ввезенні та вивезенні товарів.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур, суб'єктів бізнесу провадиться з метою забезпечення зба-лансованості економіки та рівноваги внутрішнього ринку; стимулю-вання структурних змін в економіці, в тому числі зовнішньоекономіч-них зв'язків суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; створення най-більш сприятливих умов для залучення економіки України у систему світового поділу праці та.її наближення до ринкових структур розви-нених зарубіжних країн. Воно здійснюється:

- державою, в особі її органів, та в межах їх компетенції;

- недержавними органами управління економікою (товарними, фон-довими, валютними біржами; торговими палатами; асоціаціями; спіл-ками та іншими організаціями координаційного типу), які діють на ос-нові засновницьких документів;

- суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності на основі відповідних координаційних договорів, які укладаються між ними.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності відбувається тільки на основі законів України, актів тарифного та нетарифного регулюван-ня, які видаються державними органами у межах їх компетенції, еко-номічних заходів оперативного регулювання (валютно-фінансового, кредитного та ін.), а також рішень недержавних органів управління економікою та угод між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності у межах законів та у випадках, якщо вони не суперечать законам.

Іншим державним та недержавним органам забороняється займатися регулюванням зовнішньоекономічної діяльності.

Для регулювання господарської діяльності іноземних підприємців, суб'єктів бізнесу встановлюються такі правові режими:

- національний режим, який означає, що іноземні суб'єкти господар-ської діяльності мають такі права і обов'язки, як і місцеві підприємці;

- режим найбільшого сприяння надається іноземним суб'єктам під-приємницької діяльності на основі взаємних угод і застосовується у сфері зовнішньої торгівлі;

- спеціальний режим, який застосовується на територіях спеціаль-них економічних зон, а також митних союзів, до яких входить Україна, та у випадках встановлення спеціального режиму згідно з міжнарод-ними угодами.

До органів державного регулювання зовнішньоекономічної діяль-ності в Україні належать: Верховна Рада (вищий орган), Кабінет Міністрів, Національний банк, Міністерство зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі, державне управління митного контролю (виконавчі органи).

Держава самостійно формує систему та структуру регулювання зовнішньоекономічної діяльності, яка повинна забезпечити:

- захист економічних інтересів держави та законних інтересів усіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;

- створення однакових можливостей для суб'єктів зовнішньоеконо-мічної діяльності у розвитку всіх видів бізнесу, незалежно від форм власності, а також усі напрями використання доходів і вкладання ін-вестицій;

- заохочення конкуренції та ліквідацію монополізму у сфері зовніш-ньоекономічної діяльності.

Держава та її органи не мають права втручатися у зовнішньоеко-номічну діяльність суб'єктів бізнесу, за винятком випадків, коли таке втручання здійснюється згідно з чинним законодавством [41].

5.3. Вивчення та аналіз умов ринку

Чому країна досягає міжнародного успіху в тій чи іншій галузі? Відповідь на дане запитання дав М. Портер, розробивши концепцію "міжнародної конкурентоспроможності країни" на основі вивчення практики компаній 10 провідних індустріальних країн, на які припадає майже половина світового експорту. Її суть полягає в чотирьох властивостях країни, які носять загальний характер та формують середовище, в якому конкурують місцеві фірми. Це середовище може сприяти створенню конкурентної переваги, а може й перешкоджати цьому.

На думку М. Портера, головними детермінантами конкурентоспроможності країни, а відтак і розвитку її зовнішньої торгівлі, є:

1. Факторні умови, тобто ті конкретні фактори, які необхідні для успішної конкуренції в певній галузі (фізичні ресурси, людські ресурси, технологічні ресурси, фінансові ресурси, інфраструктура).

2. Умови попиту на внутрішньому ринку, тобто яким є на внутрішньому ринку попит на продукцію чи послуги, пропоновані певною галуззю (величина попиту на внутрішньому ринку порівняно з іншими країнами та порівняно з товарами-замінниками, динаміка попиту на внутрішньому ринку, вимогливість місцевих споживачів).

3. Споріднені та підтримуючі галузі – наявність або відсутність допоміжних галузей, потрібних для закріплення конкурентних переваг країни на світовому ринку.

4. Стратегія фірм, інтенсивність конкуренції в галузі, тобто якими є умови всередині країни, що визначають те, як створюються фірми та здійснюється управління ними, і який характер конкуренції на внутрішньому ринку (кількість компаній в галузі, інтенсивність конкуренції, державне чи приватне володіння, досвід у розробці маркетингових, в т.ч. конкурентних стратегій).

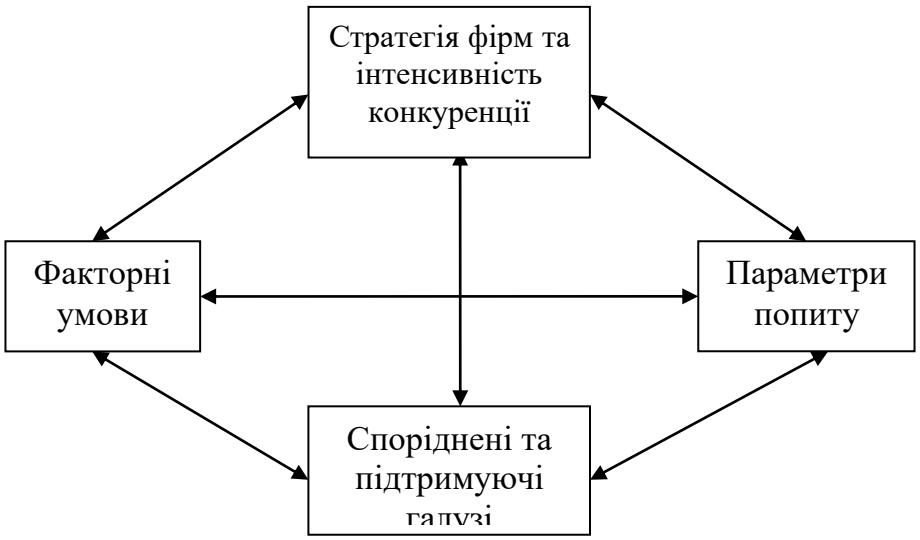


Рисунок 5.1 – Детермінанти конкурентної переваги країни

Детермінанти конкурентної переваги утворюють національний «ромб» - систему, компоненти якої взаємно посилюються. Кожна детермінанта впливає на решту. Так, великий попит на продукцію фірми сам собою не надасть їй конкурентної переваги, якщо немає такого загострення конкуренції, яке змусило б

фірму прийняти цей попит до відома. Крім того, переваги в одній детермінанті можуть створити або підсилити переваги в інших. Врешті решт країни досягають успіху в тих чи інших галузях завдяки тому, що середовище в цих країнах розвивається найбільш динамічно і, постійно ставлячи перед фірмою все складніші задачі, змушує їх з часом краще використовувати існуючі переваги та шукати нові.

Конкурентна перевага на основі тільки однієї-двох детермінант можлива лише в галузях із сильною залежністю від природних ресурсів або в галузях, де мало застосовуються складні технології. Втримати таку перевагу, як правило, не вдається, оскільки вона швидко перетікає з країни в країну, а глобальні фірми легко нейтралізують її, діючи «в обхід» за допомогою глобальної стратегії. Щоб отримати й утримати перевагу в наукомістких галузях, які становлять основу будь-якої економіки, треба мати перевагу в усіх складових «ромба». Перевага по кожній детермінанті не є передумовою для конкурентної переваги в галузі.

Згідно з М. Портером, два додаткових чинники відіграють важливу роль у національній системі конкурентної переваги: випадок і уряд. Випадкові події, такі, як значні винаходи, прогрес у фундаментальних технологіях, війни, розвиток світової політики, істотні зрушення у попиті світових ринків, впливали і впливають на зміни у конкурентній перевазі тієї чи іншої галузі й на всю економіку в цілому. Основна роль уряду в конкурентній перевазі нації полягає в тому, щоб впливати на чотири основні групи чинників. Так, антимонопольна політика відображається на конкуренції на внутрішньому ринку, законодавчі акти можуть викликати зміну попиту на внутрішньому ринку, асигнування на освіту можуть змінити становище деяких факторів виробництва, а державні закупки – стимулювати споріднені та підтримуючі галузі. Загалом державні установи будь-якого рівня можуть як підсилити, так і послабити конкурентні переваги країни.

Розглянемо детальніше вплив кожного з детермінантів окремо та всіх разом на здатність фірми досягти конкурентної переваги в окремих галузях.

Факторні умови. М. Портер найбільшу перевагу надає значимості першої детермінанти - факторним умовам. Він вважає, що ці чинники країною не успадковуються, а створюються в процесі розширення виробництва.

В кожній країні є те, що економісти називають факторами виробництва. Це компоненти, необхідні для діяльності фірми в будь-якій галузі, наприклад, робоча

сила, сільськогосподарські угіддя, природні ресурси, капітал та інфраструктура. Володіння країною тими чи іншими факторами, безперечно, впливає на конкурентні переваги фірм країни, однак роль факторів цим не обмежується. Важливе значення також має швидкість, з якою ці фактори створюються, вдосконалюються та пристосовуються до потреб галузей. Крім того, наявність деяких факторів у великій кількості може не підсилити, а, навпаки, підірвати конкурентні переваги. Так само нестача деяких факторів – момент негативний – часто впливає на стратегію та стимулює до відновлення таким чином, що призводить до довгострокової конкурентної переваги.

М. Портер пропонує розбити фактори виробництва на декілька великих груп:

1. Фізичні ресурси – кількість, якість, доступність та вартість земельних ділянок, води, корисних копалин, лісових ресурсів, джерел гідроелектроенергії, кліматичні умови країни, її розмір та географічне розташування.

2. Людські ресурси – кількість, кваліфікація та вартість робочої сили в галузі.

3. Технологічні та інформаційні ресурси – сума наукової, технічної та ринкової інформації, яка впливає на товари та послуги. Запаси знань зосереджені в університетах, державних НДІ, приватних дослідних установах, державній статистичній службі, діловій та науковій літературі, банках даних про дослідження ринків, торгових асоціаціях та ін. джерелах.

4. Фінансові ресурси – кількість та вартість капіталу, який може бути використаний для фінансування промисловості. Капітал є неоднорідним та має різні форми. На загальні розміри капіталу в країні та на форми його розміщення впливають рівень заощаджень та структура національного ринку капіталу. І те, й інше в різних країнах суттєво відрізняється.

5. Інфраструктура – тип, якість існуючої інфраструктури, плата за користування нею, що впливає на якість конкуренції. До цієї групи належать транспортна система країни, система зв'язку, поштові послуги, переведення платежів чи засобів з банку в банк у межах країни або за кордон, система охорони здоров'я тощо. До інфраструктури також належать житловий фонд та заклади культури, що визначають рівень життя та відповідно привабливість країни як місця проживання та роботи.

Набір використовуваних факторів в різних галузях суттєво відрізняється. Фірми досягають конкурентної переваги, якщо мають у розпорядженні дешеві або унікально високоякісні фактори тих типів, котрі важливі при конкуренції у певній галузі. В той же час сучасна глобалізація зробила існування в країні деяких факторів менш важливим.

Щоб зрозуміти тривалу роль факторів у створенні конкурентної переваги, стає все більш важливим розрізняти типи факторів. При цьому існує відома ієрархія факторів виробництва. Вони поділяються насамперед на основні (basic) та розвинені (developed). Основні фактори (природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни та ін.) зазвичай дістаються задаром і не потребують інвестицій. Але в сучасному світі небагато ресурсів приходять із спадщини, більшість доводиться розвивати протягом тривалого часу і ціною великих капіталовкладень (нові технології, кваліфіковані кадри, сучасна інфраструктура). Тому для створення конкурентної переваги велике значення мають не основні, а розвинені фактори виробництва.

Значення основних факторів зменшується або через скорочення потреби в них, або через підвищену доступність, або ж тому, що глобальні фірми отримують доступ до них за рахунок переведення своєї діяльності за кордон чи пошуку сировини на міжнародному ринку. З цих же причин прибуток від основних факторів є низьким, незалежно від місця їх розташування.

Не можна не відмітити те, що розвинені фактори часто будуються на основних. Так, щоб мати біологів з докторським ступенем, потрібні талановиті випускники університетів в цій галузі. Це означає, що, хоча основні фактори самі по собі не є надійним джерелом конкурентної переваги, вони мають бути достатньо якісними, щоб дозволити на їх базі створити споріднені розвинені фактори.

Фактори розрізняються ступенем міжнародної мобільності. Основним факторам притаманний низький ступінь мобільності, багато з них взагалі неможливо переміщати з однієї країни в іншу. Розвинені ж фактори у більшості випадків вирізняються високим ступенем міжнародної мобільності, хоча кожна країна, яка має такі фактори, намагається перешкоджати їхньому переміщенню та утримувати розвинені фактори в рамках своїх національних кордонів. На жаль, з

боку української держави досі не вжито дієвих заходів для запобігання втечі «мозків» та продажу за безцінь нових технологій за кордон.

Існують такі ситуації, коли невигідне становище окремих факторів також може призвести до конкурентної переваги. Це пояснюється тим, що при реальній конкуренції надлишок або дешевизна фактора часто призводить до неефективного його використання. З іншого боку, невиграшне становище основних факторів примушує фірми здійснювати новації, щоб за допомогою такого маневру обійти перешкоду. Найважливішим тут стає те, що фірми вдосконалюються за рахунок розробки більш складних типів конкурентної переваги, які є більш стійкими та дозволяють підтримувати більш високі ціни. При цьому новації з метою подолання слабких сторін більш ймовірні, ніж новації з метою використання сильних сторін.

Умови попиту. Друга детермінанта — умови попиту. Це вимоги внутрішнього ринку, що визначають розвиток фірми, взаємозв'язок з потенційним розвитком світового ринку. М. Портер стверджує, що вимоги внутрішнього ринку є найважливішими для впливу на діяльність компанії. Наприклад, японці, які живуть у невеликих кімнатах, орієнтувалися на споживання дешевих енергозберігаючих кондиціонерів, які стала випускати японська промисловість. Згодом такі кондиціонери широко використовувалися у всьому світі, що забезпечувало їхній експорт японськими компаніями.

Впливаючи на ефект масштабу, попит на внутрішньому ринку визначає характер та швидкість впровадження новацій, що здійснюють фірми країни. Він характеризується трьома важливими рисами: структурою внутрішнього попиту (природа споживчих потреб), обсягом та характером зростання внутрішнього попиту і механізмами, за допомогою яких переваги на внутрішньому ринку передаються на зарубіжні. Для конкурентної переваги важливішою є не кількісна, а якісна характеристика попиту на внутрішньому ринку.

І. Величина попиту та характер його росту:

1. Величина попиту на внутрішньому ринку порівняно з іншими країнами та порівняно з товарами-замінниками. Високий попит на певний товар на внутрішньому ринку формує культуру споживання даного товару, змушуючи виробників працювати над його удосконаленням, таким чином отримуючи перевагу над іншими країнами, де попит на цей товар не є таким високим.

Наприклад, у Німеччині та Чехії споживання пива на душу населення є вищим порівняно з іншими країнами, тобто існує певна культура споживання цього напою. Висока вимогливість внутрішніх споживачів стимулює чеських та німецьких виробників пива постійно вдосконалювати його якість і, таким чином, отримувати конкурентні переваги при виході на міжнародний ринок. Аналогічні приклади можна навести із внутрішнім попитом на вино у Франції, Грузії та Молдові, а також із попитом на горілку в Україні та Росії, що дозволяє компаніям, які працюють у цих галузях, успішно виходити на міжнародні ринки.

Великий внутрішній ринок може дати конкурентну перевагу в тих галузях, де існує ефект масштабу або зниження витрат в процесі освоєння нового продукту, де необхідні широкомасштабні НДДКР або існує значний фактор ризику. Це підштовхує фірми країни активно вкладати кошти в будівництво нових заводів, розвиток технологій та підвищення продуктивності праці. В таких ситуаціях існування великого потенційного внутрішнього ринку є особливо бажаним при прийнятті рішень про інвестиції. Тим не менше, значний попит є перевагою лише тоді, коли на даний товар є попит не лише на внутрішньому ринку, а й за кордоном.

2. Динаміка (швидкість зростання попиту на внутрішньому ринку). За умови швидко зростаючого ринку фірми країни будуть сміливіше запроваджувати нові технології, не боячись, що вже існуюче обладнання стане непотрібним, а вкладені у нього кошти пропадуть.

3. Випереджувальне виникнення попиту на внутрішньому ринку. Попит на певний товар, що виник раніше, ніж в інших країнах, допомагає місцевим фірмам захопити позиції в галузі до того, як це зроблять зарубіжні конкуренти (якщо він передбачає майбутні потреби споживачів).

4. Раннє насичення ринку. Змушує фірми (і дуже сильно) знижувати ціни на товари, вводити нові споживчі властивості, покращувати їх всіляко підштовхувати споживачів до купівлі нового товару замість старого. Іншим результатом насичення внутрішнього ринку є те, що місцеві фірми починають уживати значні зусилля з метою виходу на зарубіжний ринок, щоб зберегти зростання виробництва.

II. Структура внутрішнього попиту. Визначає те, як фірми вловлюють потреби вітчизняних споживачів, інтерпретують їх та реагують на них.

Для досягнення національної конкурентної переваги особливо важливими є такі характеристики даного показника:

1. Сегментна структура попиту на внутрішньому ринку. Це поділ попиту за сегментами внутрішнього ринку, або розподіл попиту за різновидами. Наприклад, для авіакомпаній з різною протяжністю ліній та іншими умовами підходять різні типи літаків. Важлива роль секторів ринку в країні полягає в тому, що вони підказують фірмам країни, на що треба звернути увагу в першу чергу. Так, найбільша увага приділяється найбільш значним секторам. Особливо важливою є наявність в країні великих сегментів, що потребують більш складних видів конкурентних переваг. Це показує фірмам, як згодом можна підсилювати свої переваги.

2. Вибагливі та розбірливі споживачі. Характер вітчизняних споживачів ще важливіший, ніж структура внутрішнього ринку. Фірми досягають конкурентних переваг, якщо споживачі в цій країні дуже примхливі та ставлять високі вимоги до товарів і послуг, пропонованих фірмами. Такі споживачі змушують фірми підвищувати стандарти якості виготовлення, обслуговування та споживчих властивостей.

3. Передбачувані потреби покупців. Фірми даної країни отримують перевагу, якщо потреба в певному товарі виникає в даній країні раніше, ніж в інших. Це служить попередженням того, що попит на даний товар скоро розповсюдиться по всьому світу.

III. Інтернаціоналізація попиту на внутрішньому ринку. За допомогою певних механізмів попит на внутрішньому ринку інтернаціоналізується та буквально витягує вітчизняні товари на світовий ринок. Так, мобільні або багатонаціональні місцеві покупці сприяють виникненню в їхніх країнах вірної фірмі клієнтури. Є інший спосіб, для забезпечення попиту на товари даної країни за кордоном – це вплив фірми на запити зарубіжних споживачів: існуючі на внутрішньому ринку потреби передаються або прищеплюються зарубіжним покупцям. Їм навіюють погляди та цінності, що відображають місцеві умови, і, як правило, вони зберігають ці звички при поверненні на батьківщину.

Споріднені та підтримуючі галузі. Третя детермінанта – стан обслуговуючих та близьких галузей – характеризує наявність ефективного виробничого оточення, яке безпосередньо впливає на діяльність фірми.

Наприклад, італійські фірми, що виготовляють ювелірні вироби, процвітають тому, що Італія виступає світовим лідером у виробництві машин для обробки дорогоцінного каміння та металів.

Отже, першою з переваг певної галузі є ефективний, швидкий доступ до найдорожчих ресурсів. Більш важливою для розвитку конкурентоспроможності, ніж доступ до обладнання, є координація постачальників на внутрішньому ринку. Встановленню таких зв'язків сприяє спільна діяльність вищого керівництва постачальників-сусідів. Іноземні ж фірми рідко можуть повністю замінити внутрішнього постачальника, навіть якщо вони мають місцеві філіали. А місцевим постачальникам легше вивчити внутрішній ринок, успіх на якому є для них справою честі. До того ж тісний взаємозв'язок між галуззю та постачальниками світового рівня дозволяє фірмам оволодіти новими методами та можливостями застосування нових технологій.

Присутність в країні конкурентоспроможних споріднених галузей часто призводить до виникнення нових високорозвинених видів виробництва. Спорідненими називають галузі, в яких фірми можуть взаємодіяти між собою в процесі формування ланцюга цінності, а також галузі, що мають справу зі взаємодоповнюючими продуктами, такими як комп'ютери і програмне забезпечення. Існування спорідненої галузі активізує нові можливості та забезпечує появу в галузі нових фірм, які розвивають нові підходи до конкуренції.

Стратегія фірм та інтенсивність конкуренції в галузі. Нарешті, четверта детермінанта пов’язана з умовами, що відносяться до організації та управління певною галуззю в країні, разом з інтенсивністю конкуренції на внутрішньому ринку. Італійська взуттєва галузь стала світовим лідером, оскільки на домашньому ринку існує інтенсивна конкуренція серед таких виробників взуття як MAB, Bruno Magli та Rossimoda. Висока інтенсивність конкуренції на українському кондитерському ринку сприяла отриманню підприємствами цієї галузі значного досвіду ведення конкурентної боротьби та розробки маркетингових стратегій в Україні, а також успішно застосувати цей досвід в процесі завоювання російського ринку, де інтенсивність конкуренції не була такою високою, і місцеві компанії не отримали суттєвого досвіду розробки успішних стратегій конкурентної боротьби.

Нації мають можливість досягти висот у тих галузях промисловості, де методи управління та способи організації, яким віддається перевага, добре

узгоджуються з джерелами конкурентних переваг. Методи управління є особливо важливими в багатьох галузях, оскільки є основою здатності фірми вдосконалюватися та впроваджувати новації. Серед інших чинників впливу на методи організації та управління фірм Портер виділяє: ставлення до авторитету влади, норми взаємодії між людьми, ставлення робітників до управлінців, професійні стандарти та ін. Італійським фірмам, що лідирують у виробництві меблів, світлотехнічних пристроїв, пакувальних машин, притаманні динамізм, відсутність жорстких форм управління, здатність до швидких змін. Для німецьких фірм, що спеціалізуються в галузі виробництва оптики та точного машинобудування, типовою є жорстка система централізованого управління.

Бажання та здатність фірм конкурувати на глобальному рівні є також результатом дії інших факторів, таких як насичення внутрішніх ринків, місцева конкуренція та вплив попиту на світовому ринку.

На думку М. Портера, присутність конкурентів на внутрішньому ринку є дуже важливою. Він стверджує, що жодна фірма, яка завоювала лідерство на світовому ринку, не досягла його, не перемігши насамперед на внутрішньому ринку. Вчений категорично заперечує потенційну корисність концентрації виробництва на одній національній фірмі, захищеній державною підтримкою. Більшість таких державних фірм мають низьку ефективність, розтринькують природні ресурси. Більшість конкурентоспроможних компаній діє одночасно, конкуруючи в рівних умовах. Гостра конкуренція на внутрішньому ринку стимулює вихід фірми за кордон, сприяє пошуку зовнішніх ринків. Внутрішня конкуренція не дозволяє національним фірмам, звинувачуючи у своїх невдачах іноземців, шукати державну підтримку. Разом з тим конкуренція на внутрішньому ринку змушує активно шукати зовнішній збут за умови достатньої конкурентоспроможності товару.

5.4. Форми виходу підприємства на зовнішні ринки

Розглянемо особливості кожної форми та умови їх використання.

Під **експортом** розуміється реалізація на закордонних ринках товарів та послуг, що виробляються чи виконуються у своїй країні.

Переваги цього способу [64]:

- потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі;

- потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань;

- забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу.

Розрізняють прямий та непрямий експорт.

Прямий експорт передбачає, що виробник продає свої товари та послуги самостійно. Відомо декілька способів організації прямого експорту:

а) експортний відділ чи підрозділ, в обов'язки якого входить здійснення продажу за кордоном та організація збору необхідної інформації про ринок;

б) закордонний відділ продажу чи дочірня компанія, яка забезпечує ефект безпосередньої присутності на ринку та здійснення контролю за виконанням маркетингових програм; закордонний відділ продажу здійснює реалізацію та розподілення продукції, інколи на нього покладаються організації, зберігання та просування товарів, демонстраційного та обслуговуючого центру;

в) торгові представники, для пошуку закордонних клієнтів, тобто компанія використовує своїх торгових представників;

г) іноземні дистриб'ютори чи агенти. Для організації продажу продукції компанія звертається до закордонних дистриб'юторів чи агентів, які можуть бути наділені виключними чи обмеженими правами на представництво виробника в конкретній країні.

У той же час застосування цього методу торгівлі передбачає наявність високої комерційної кваліфікації персоналу та торговельного досвіду кампанії в цілому. У противному разі фінансові витрати підприємства не тільки не скоротяться, але й можуть значно зрости. Крім того, міжнародна торгівля порівняно з внутрішньою є ризикованішою, що зумовлено відмінностями економічних, правових та соціальних умов у різних країнах, їх традиціями та звичаями, а також великими відстанями між торговельними партнерами.

У результаті для проведення міжнародних торговельних операцій буває доцільно залучати посередників.

Непрямий експорт передбачає організацію:

– торгівлі через посередників (торговельні компанії та інші посередницькі фірми);

– торгівлі через організовані товарні ринки, тобто через міжнародні товарні біржі, тендери (торги), аукціони та виставки/ярмарки.

Непрямий експорт особливо необхідний в умовах, коли виробник не має достатньої інформації про зовнішній ринок або досвіду роботи на ньому, тому віддає перевагу зменшенню власного ризику, передаючи функцію збуту посередницькій фірмі.

Непрямий експорт має дві переваги: по-перше, його здійснення не потребує значних засобів, відсутня необхідність створення експортного відділу, який буде займатися продажем за кордоном чи встановлювати контакти з іноземними партнерами. По-друге, такий експорт менш ризикований, тому що посередники діють за своєю ініціативою, спираючись на знання кон'юнктури закордонних ринків, та пропонують виробнику додаткові послуги.

Використання посередників при експорті має не тільки переваги, а й недоліки:

— ізольованість виробника від ринку, відсутність інформації про реакцію споживача на товар;

— залежність експортера від посередника;

— недостатня увага посередника до роботи з товаром експортера;

— відсутність у посередника в силу різних причин прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку.

Наступною формою виходу підприємств на зовнішні ринки є **ліцензування** — спільна підприємницька діяльність (СПД), яка базується на тому, що ліцензіар (продавець) передає ліцензіату (покупцеві) право на використання виробничого процесу, патенту, товарного знака в обмін на гонорар або ліцензійний платіж.

Залежно від характеру предмета і правової основи, міжнародні операції по торгівлі науково-технічними знаннями поділяються на два види:

1) операції по торгівлі патентами і ліцензіями;

2) операції по торгівлі технічними послугами.

Предметом ліцензії може бути: будь-яка розробка конструктивного, технологічного характеру; склад матеріалу, суміші або сплаву; речовини; метод лікування; методи пошуку та розробки корисних копалин; методики розрахунків (включаючи засоби математичного забезпечення та комп’ютерні програми); відомості організаційного, фінансового, управлінського характеру тощо, як ті, що

містять винаходи, так і ті, що їх не мають, а також товарні знаки, промислові зразки, авторські права. При цьому предмет ліцензії повинен мати патентну чистоту, тобто юридичну властивість предмета, яка означає, що він може використовуватися в певній країні без порушення діючих на її території охоронних документів виключного права — патентів, що належать третім особам.

Ліцензіар одержує вихід на ринок з мінімальним ризиком, а ліцензіату не доводиться починати з нуля, тому що він відразу здобуває виробничий досвід, добре відомий товар або ім'я.

Використання ліцензування при СПД має економічні, стратегічні і політичні мотиви. Економічні мотиви полягають у тому, що ліцензіар знижує ризик створення виробництва за рубежем з огляду на невеликий обсяг продажу, небезпеку удосконалення товару конкурентом, обмеженість ресурсів тощо. Великі підприємства з диверсифікованим виробництвом переглядаючи асортимент, зосереджують зусилля на сильних сторонах своєї діяльності, що дають високий прибуток. Продаючи ліцензії, вони відмовляються від продукції і технології, що не становлять інтерес сьогодні. У цьому полягає стратегічний мотив ліцензійної угоди.

Особливе місце серед способів виходу підприємства на зовнішній ринок належить **прямому інвестуванню чи трансферту капіталу**.

Основні риси цього способу:

- максимальні інвестиційні витрати та поточні грошові зобов'язання;
- максимальна відповідальність за результати діяльності;
- максимальний контроль за діяльністю;
- складна процедура виходу з ринку.

Інвестування може виконуватися підприємством самостійно або разом з господарчими суб'єктами країни, в яку ввозиться капітал. В останньому випадку мова йде про вищезгадане створення спільного підприємства. При самостійному вкладенні капіталу за кордоном фірма приймає підприємство під свою повну відповідальність. Цей спосіб виходу на зовнішній ринок передбачає інвестування капіталу в створення за кордоном власних складальних або виробничих підрозділів, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до ЗЕД.

При створенні закордонної виробничої філії фірма може керуватися такими мотивами:

- вертикальна інтеграція, коли необхідний контроль над різними етапами проходження товару від стадії сировини до його розподілу. Товари і маркетинг досить складні і вимагають об'єднання ресурсів декількох країн;

- міждержавна раціоналізація виробництва, коли є істотні розходження у вартості робочої сили, капіталу, сировини. Виготовлення комплектуючих частин у країні-експортері, а складання здійснюється в іншій країні, де дешевша робоча сила;

- теорія життєвого циклу товару, коли він перебуває на різних стадіях життєвого циклу у різних країнах;

- державне стимулювання інвестицій, коли надаються певні пільги для іноземних інвесторів, що і мотивує їх до відкриття своїх філій або самостійних підприємств;

- політичні мотиви, коли інвестиції в економіку певної країни пов'язані з її політичними рішеннями щодо інших країн.

Одна з переваг такої стратегії полягає в тому, що підприємство може заощадити кошти за рахунок більш дешевшої робочої сили або сировини, за рахунок пільг, наданих іноземними урядами закордонним інвесторам, за рахунок скорочення транспортних витрат тощо. Створюючи робочі місця в країні-партнері, підприємство забезпечує собі тим самим сприятливіший клімат у цій країні. Застосовуючи стратегію прямого інвестування, підприємство налагоджує глибші відносини з державними органами, клієнтами, постачальниками і дистриб'юторами країни, на ринок якої воно виходить. Це дає можливість краще пристосовувати свої товари до місцевого маркетингового середовища [43].

ТЕМА 6

УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗДІЙСНЕННЯ ОПЕРАЦІЙ У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

6.1. Організація зовнішньоторгових операцій на підприємстві

Для забезпечення ефективної організації зовнішньоторгових операцій необхідно ретельно опрацювати питання щодо ринкової кон'юнктури, дослідити хто є потенційними покупцями чи продавцями продукції на зовнішньому ринку, яким чином встановити ділові контакти з ними, провести переговори та підписати угоди. Причому необхідно чітко розуміти, що організаційні підрозділи, що відповідають за реалізацію зовнішньоторгових операцій, є складовою загальної структури підприємства і мають бути підпорядковані генеральній меті функціонування підприємства і загальній стратегії підприємства.

Існують різні організаційні форми для реалізації зовнішньоторгових операцій. Вибір адекватної форми організації зовнішньоторгових операцій залежить від таких факторів як:

- розмір фірми;
- обсяг і характер зовнішньоекономічної діяльності;
- ступінь диверсифікації і складність продукції, що випускається;
- характер продукції, що пропонується споживачам на зовнішньому ринку;
- специфіка ринків приймаючих країн і рівень конкуренції на них.

При незначному обсязі зовнішньоторгових операцій немає необхідності створювати окрему структуру для цілей зовнішньоекономічної діяльності, для здійснення зовнішньоторгових операцій доцільно використовувати торговий апарат, розрахований для роботи на внутрішньому ринку.

При збільшенні зовнішньоторгових операцій створюється спеціальний експортний або імпортний відділ, або відділ зовнішньоекономічної діяльності (чи зовнішньоекономічних зв'язків), в залежності від того якими операціями займається дане підприємство чи організація. Такий відділ не входить до складу внутрішнього збутового апарату, а виокремлюється в самостійний функціональний підрозділ.

Структура подібного роду відділів в більшості випадків індивідуалізована і залежить від задач, які визначені для цього відділу керівництвом організації. В структурі експортного відділу найчастіше виділяють такі підрозділи:

1. Функціональні сектори (валютний, транспорту, реклами, торгово-договірний). Вони вивчають відповідні функціональні питання, надають інформацію керівництву про умови здійснення зовнішньоторгових операцій.

2. Територіальні сектори. Приділяють увагу всім питанням торгівлі з певною групою країн незалежно від номенклатури товару.

3. Галузеві сектори. Займаються питаннями торгівлі лише якимось окремими товаром чи дуже близькою за характером групою товарів [33].

Структуру імпортного відділу найчастіше розділяють за двома секторами:

1. Адміністративним сектором, функції якого охоплюють підтримку зв'язків з іноземними постачальниками, підготовку для них необхідної інформацію; митне оформлення товарів; контроль процесу упаковки і транспортування вантажів; оформлення фінансових документів, облік та аналіз; контроль за надходженням дивідендів; перепродаж імпортних товарів у порту, на вокзалі або з митного складу.

2. Закупівельним сектором, головна задача якого – безпосереднє здійснення закупівельних операцій.

В практиці організації зовнішньоекономічної діяльності зустрічаються п'ять основних типів організаційних структур, що використовуються для побудови експортних та імпортних відділів:

1) За видами (функціями) зовнішньоекономічної діяльності

Як правило, таку структуру мають невеликі за розмірами фірми, що працюють з вузьким товарним асортиментом на невеликому числі закордонних ринків і їх сегментів, що відрізняються певною однорідністю, стабільністю і незначною ємністю.

Така структура підходить для фірм, що виробляють стандартні, неіндивідуалізовані товари, які не вимагають значної модифікації в залежності від різного попиту, що формується на різних закордонних ринках, а також не є об'єктом активного впливу науково-технічного прогресу і т.д.

Такий тип структур має ряд недоліків:

- відсутність спеціальних підрозділів по видах товарів, що утруднює

управління процесом розробки нового товару, уповільнює інновації;

- відсутність спеціальних підрозділів по закордонних ринках, що приводить до уповільнення реакції на зміни попиту на закордонних ринках;

- ускладнення вирішення питань фінансування зовнішньоекономічної діяльності та окремих зовнішньоекономічних проектів.

2) За товарно-галузевим принципом.

Таку структуру мають фірми, що випускають та/або експортують продукцію різноманітних асортиментів з різною технологією виготовлення, коротким життєвим циклом, зі значним ступенем інновації і спеціалізуються на невеликому числі закордонних ринків, що динамічно розвиваються, однорідного характеру.

Недоліки такої структури: надмірна технологічна орієнтація при поставці товарів за кордон, труднощі пошуку і виходу на нові ринки збуту, складність проведення комплексної регіональної політики, ускладнення структури за рахунок численних товарних відділів, ослаблення координаційних зв'язків по функціях, їх дублювання та невиправдане дроблення, ускладнення загального стратегічного управління.

3) За географічним принципом.

Така структура має найбільше поширення при організації зовнішньоекономічної діяльності. Вона дозволяє координувати і диференціювати ринкову стратегію фірми, домагатися чуттєвого реагування на зміну середовища і характер попиту на закордонних ринках і вчасно адаптувати товари, що поставляють на них. Така структура підходить для фірм, що продають однорідні товари з однорідними вимогами з боку споживачів на різних закордонних ринках, здатних заміняти та/або доповнювати один одний. Для товарів цих фірм не повинні бути властиві різкі коливанням кон'юнктури і попиту та сезонність продаж. Вони повинні продаватися через широку збутову мережу посередників.

Така структура не позбавлена й певних недоліків:

- привносить децентралізацію і дублювання ряду функцій в управління,

- знижує координацію зовнішньоекономічної роботи з товарів і функцій,

- не є ефективною для наукомістких товарів і послуг і для фірм із широким номенклатурним рядом товарів, що продаються за кордон.

4) За групами споживачів або за ринковими сегментами.

Така структура розрахована на задоволення вимог індивідуалізованих груп

кінцевих споживачів, підвищуючи ступінь їх обслуговування. Вона забезпечує тривалість зв'язків з партнерами та оптимізує прибуток.

5) Матрична структура побудови більшою мірою пов'язана з побудовою центральних служб управління зовнішньоекономічної діяльності. Відрізняючись певною відсталістю і консервативністю, вона в меншій мірі здатна забезпечити мобільну адаптацію до нових умов розвитку закордонних ринків.

При формуванні структур управління ЗЕД повинні дотримуватися наступні основні принципів організаційної оптимізації:

- гнучкість, мобільність і адаптивність системи організації зовнішньоекономічної діяльності, що найчастіше досягається за рахунок так званих тимчасових робочих груп або груп по проектам, що створюються із числа співробітників різних підрозділів для вирішення поточного, актуального завдання розвитку зовнішньоекономічної діяльності та підлягають розформуванню по завершенні проекту і виконання завдання;

- відносна простота структури, що дозволяє чітко побудувати організаційну схему управління та не допускає дублювання функцій, порушення і ускладнення логічності горизонтальних і вертикальних зв'язків;

- відповідність специфіці асортиментів товарів, зайнятих у зовнішньоекономічній діяльності. Так, організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю фірми, що займається будівництвом за кордоном господарських об'єктів, буде відрізнятися від структури фірми, що займається поставками за кордон лісу;

- відповідність специфіці зовнішніх ринків. Якщо число закордонних ринків значне, але вони можуть бути однорідними по групах країн, ми будемо мати справу з одним типом побудови організаційної структури управління, а якщо число ринків невелике - то інший тип і т.д. [34].

При побудові організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю на фірмі, як правило, відбувається комбінування різних типів і формування унікальних, оригінальних структур управління, що відповідають умовам діяльності на зовнішніх ринках саме даної фірми саме на даному ринку й, саме з даною продукцією.

Якщо на підприємстві одночасно реалізуються і експортні і імпортні операції, доцільно, як уже було відмічено вище, формувати відділ

зовнішньоекономічної діяльності (або відділ зовнішньоекономічних зв'язків), головне завдання якого полягає в управлінні ЗЕД як елементом єдиної цілісної системи внутріфірмового управління. Цей відділ не займається безпосередньо транспортуванням вантажів, митними процедурами і т. ін.

Він створюється, як правило, для планування, організації і координації ЗЕД.

Головними завданнями даного відділу підприємства можуть бути:

1. Участь у розробці стратегії ЗЕД підприємства.

2. Сприяння розвитку ЗЕД підприємства з метою прискорення його соціально-економічного розвитку.

3. Управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення і розвиток.

4. Забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами.

5. Вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збір і накопичення відповідної інформації.

6. Організація експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності.

7. Здійснення рекламної діяльності.

8. Організація протокольних заходів та ін.

При значному обсязі зовнішньоторгових операцій з метою економії витрат на оплаті послуг посередницьких організацій як усередині країни, так і діючих на зовнішніх ринках фірми створюють і розвивають спеціалізований штат працівників відповідної кваліфікації для підвищення ефективності міжнародних контактів. Ці працівники повинні створити альтернативу використанню послуг посередницьких фірм. Вибір того чи іншого організаційно-структурного формування, що веде збутову міжнародно-маркетингову діяльність, залежить від фінансових можливостей материнської господарсько-підприємницької організації, від її ринкової стратегії, специфіки виробничих процесів і власне споживання.

При великих і регулярних експортних поставках фірмі необхідний і структурно оформлений організаційний апарат. У найбільш загальному виді функціональна роль зовнішньоторговельного підрозділу (ВТП) показана на рис. 6.1.

На рис. 6.1 видно, що на підприємстві виділене експортне виробництво з ВТП і заступником керівника по ЗЕЗ, що і займаються збутом експортної продукції.

Зовнішньоторговельний підрозділ чи фірма (ВТФ), що займається міжнародним маркетингом, являє собою структурну ланку підприємства (фірми), що діє від його імені, з його доручення і виходячи з його комерційних інтересів. Така ланка, що реалізує міжнародний товарообмін, і насамперед експортно-збутову діяльність, здатен якісно підвищити маркетинг на зовнішніх ринках і домогтися результативності міжнародної кооперації, а також проводити роботу з формування попиту, забезпечувати найбільш тісний зв'язок з іноземними споживачами.

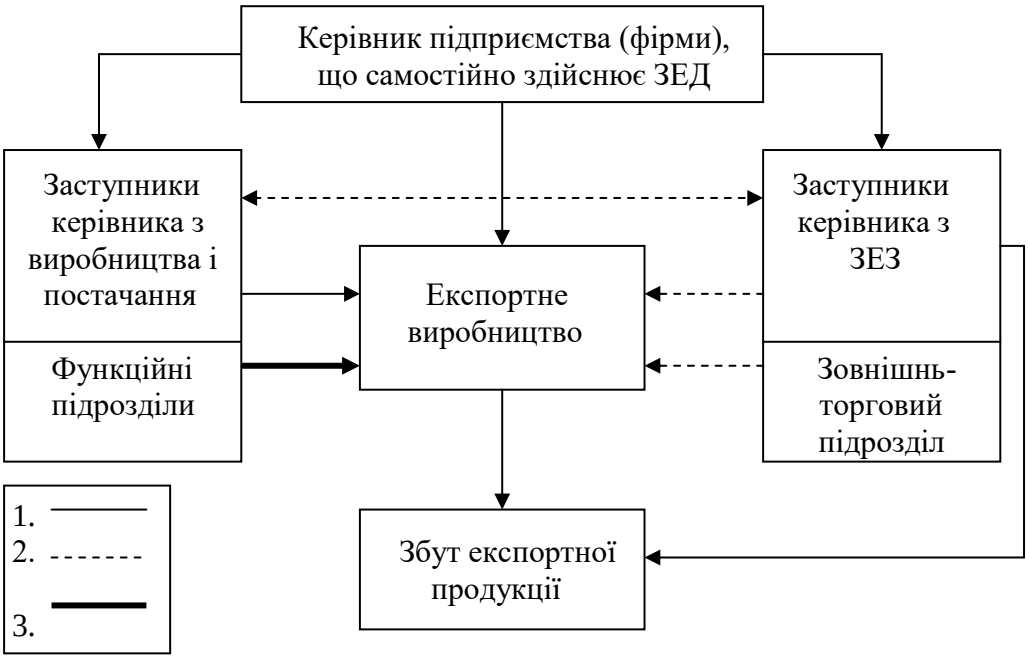


Рисунок 6.1 – Узагальнена структура управління ЗЕД підприємства (фірми) – експортера при наявності власного зовнішньоторгового підрозділу:

1 – адміністративне управління;

2 – координація;

3 – виробничо-технологічний зв'язок.

Головне підприємство, господарське об'єднання, що є учасником ЗЕД і створює ЗТФ, може закріпити безпосередньо за нею частину основних і оборотних коштів, необхідних для виконання функціональних задач зазначеного підрозділу.

Основні виробничі задачі ЗТФ підприємства охоплюють: здійснення економіко-інформаційного забезпечення; планування, організація і регулювання зовнішньоторгових угод; вивчення можливостей і вживання заходів для

розширення номенклатури і географії експорту; підвищення ефективності імпортних закупок у відповідності до стратегії підприємства; контроль за експортним виробництвом з метою недопущення зниження якості експортованих товарів; вивчення особливостей і кон'юнктури міжнародних ринків, споживачів і конкурентів для розробки адекватної стратегії; організація науково-технічного співробітництва з закордонними партнерами з метою практичного використання передових технологій, досвіду організації виробництва і показників комерційної діяльності; розробка стратегічних і тактичних планів розвитку експортного виробництва; забезпечення міжнародних перевезень вантажів, що відправляються й одержуються; організація післяпродажного обслуговування, реклами, участі у виставках і ін.; контроль за виконанням міжнародних домовленостей і прийняття участі в судово-арбітражних розглядах при необхідності [35].

Вирішення цих та інших завдань, що стоять перед ЗТФ, визначає її функції і організаційну структуру управління.

Обов'язковими організаційними елементами роботи ЗТФ є такі функціонально-цільові блоки: загальне керівництво; комерційна діяльність по всьому номенклатурному спектру товарів і послуг, що є предметами міжнародної господарської взаємодії; функціональне й організаційно-технічне забезпечення ЗЕД відповідного підрозділу в складі головної організації; внутрішнє адміністративне забезпечення.

Функція загального керівництва передбачає постановку і вирішення задач освоєння міжнародного ринку головною підприємницькою структурою, а також розробку детальної схеми її участі в загальній господарській діяльності ЗТФ, уточнення конкретних напрямків такої участі, а також вирішення принципових питань підготовки і підписання контрактів, виконання договірних зобов'язань.

Функція комерційної діяльності — це значний за своєю широтою перелік операцій і оперативних напрямків. Він передбачає насамперед вивчення закордонних ринків, дослідження інформаційних масивів, ведення переговорів, розробку договірних документів, усіляке сприяння їхньому підписанню, організацію розрахунків по зовнішньоторговельних контрактах, розгляд рекламацій від іноземних споживачів і пред'явлення рекламацій закордонним постачальникам, ведення міжнародного ділового листування й ін.

Функція забезпечення діяльності ЗТФ — це налагодження ефективних

ділових зв’язків з іншими виробничо-господарськими і допоміжними підрозділами в рамках загальної організаційної структури в плані методичного пророблення окремих питань і координації зусиль для успішного вирішення задач, своєчасне забезпечення ЗТФ інформацією про загальногосподарські плани розвитку фірми (корпорації), а також про зв’язки з канцелярією, інженерно-технічною, бухгалтерською й іншими службами.

Функція внутрішнього адміністративного забезпечення поєднує питання кадрової політики, суто організаційного плану, контакти з керівництвом материнської підприємницької структури з приводу заохочення і стимулювання працівників і ін.

Директор ЗТФ підпорядковується директору підприємства чи його заступнику по зовнішньоекономічних зв’язках.

Основними функціональними підрозділами ЗТФ є маркетингова та оперативно-комерційна служба. Також створюються служби, що забезпечують обслуговування ЗЕД фірми: планово-економічних розрахунків, валютно-фінансових операцій, обліку і звітності, юридичних та інженерно-технічних питань.

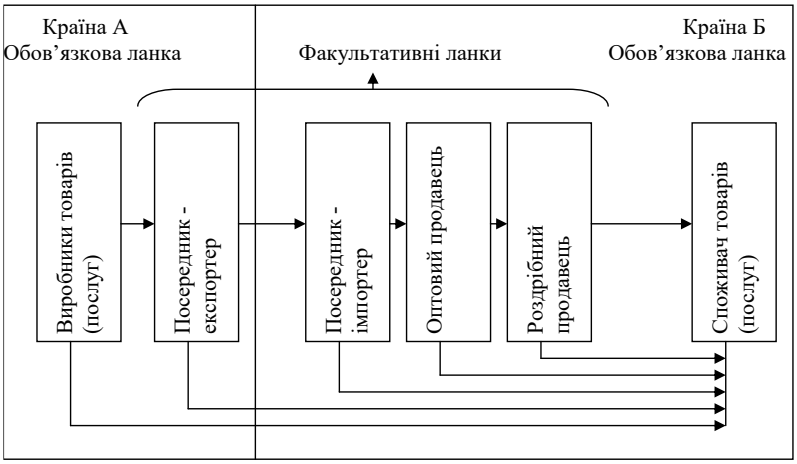
Кожна з даних служб виконує відповідні функції.

В компетенцію маркетингової служби входять: участь фірми в розробці стратегії та планів ЗЕД підприємства; вивчення ринків збуту і можливостей виходу на них; забезпечення реклами і руху товарів; підготовка конкурентних матеріалів і конкурентного листа, необхідних для формування базисних умов контракту; прогнозування кон’юнктури товарних ринків і динаміки цін; аналіз ефективності експортно-імпортних операцій і окремих угод; збір та обробка необхідної інформації; методичне забезпечення роботи по вивченню зовнішніх ринків і вимог до якості продукції; забезпечення участі фірми у виставках, ярмарках, аукціонах, торгах та ін.

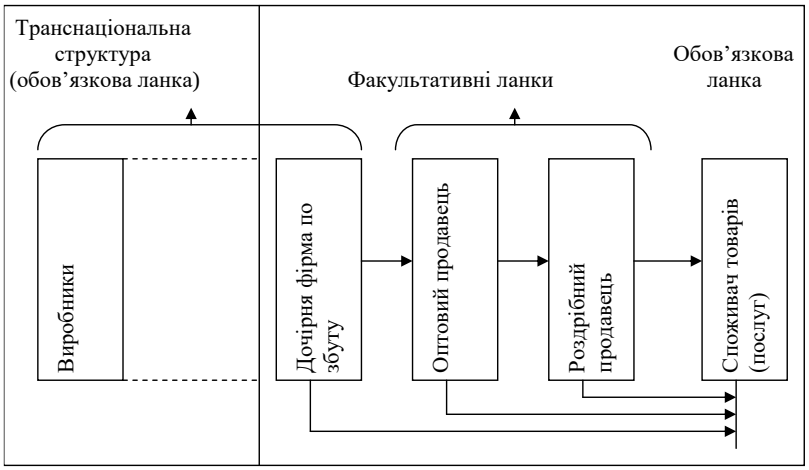
Функціями оперативно-комерційної служби являються: проведення переговорів з іноземними партнерами; підготовка комерційних розрахунків по базисних і валютно-фінансових умовах контракту; організація поставок (перевезення, страхування зовнішньоторгових вантажів) відповідно до контракту і контроль за їх виконанням; забезпечення технічного і гарантійного обслуговування експортної та імпортної продукції; розгляд рекламацій по експорту та імпорту; ведення комерційного листування з іноземними фірмами та ін.

З розвитком ЗТФ, виконання технічних і підготовчих операцій, які здійснюють комерційні й допоміжні підрозділи, може бути централізоване шляхом створення спеціалізованих служб, наприклад, бюро перекладів, відділу автоматизованої обробки даних, групи комерційних розрахунків тощо.

На рис. 6.2 приведені варіанти збутової діяльності фірми на закордонному ринку через посередників (варіант а), через дочірню фірму (варіант б) з оптовими і роздрібними продавцями і варіант у транснаціональної виробничо-збутової структури, наближеної до споживача товарів (послуг).



а-варіанти збутової діяльності без використання інструментів транснаціоналізації (через посередників);



б-варіанти збутової діяльності з використанням дочірньої організації в країні проникнення;

в-варіант збутової діяльності в умовах максимального наближення до споживача транснаціональної структури)

Рисунок 6.2 – Альтернативні варіанти в збутовій діяльності на закордонному ринку

Широко розповсюдженою формою структурних підрозділів у складі підприємницьких організацій або господарських утворень, що знаходяться в тісній взаємодії з компаніями (фірмами) - виробниками товарів і послуг і сприяють підвищенню ефективності їх ЗЕД, є власні іноземні представництва, комерційні підприємства, відкриті за кордоном.

В юридичному сенсі найбільш часто розглядають два типи таких організаційних структур:

1 - юридично несамостійні, що знаходяться на балансі головної організації, підрозділу у виді відділень (філій);

2 – підрозділи, що мають статус юридичної особи: самостійні дочірні, асоційовані компанії та інші, котрі являють собою найбільш типові структурні утворення даного типу, що відрізняються між собою співвідношенням часток (господарської й управлінської участі) у відповідному порядку закріпленої за ними акціонерної власності, що належить головній компанії.

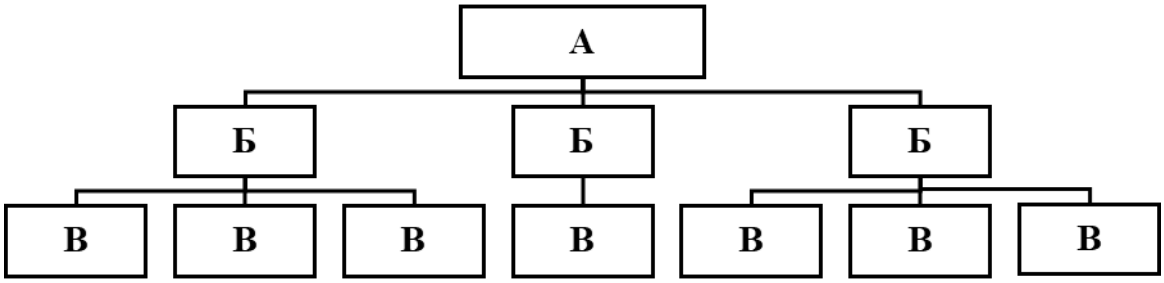
Разом з тим прийнято вважати дочірніми такі фірми, відособлені підприємства, компанії, у яких контрольний пакет акцій належить головній організації-виробнику (постачальнику), упевнено контролюючі важелі керування їх підприємницькою активністю.

Під асоційованими розуміються, як правило, фірми, компанії з меншою часткою акціонерного капіталу в розпорядженні головної організації. Однак і в цьому випадку можлива наявність у розпорядженні останньої контрольного пакета, що при досить широкому розпиленні акцій може виявитися істотно нижче 50 %-вого рівня (20-30 % і менше).

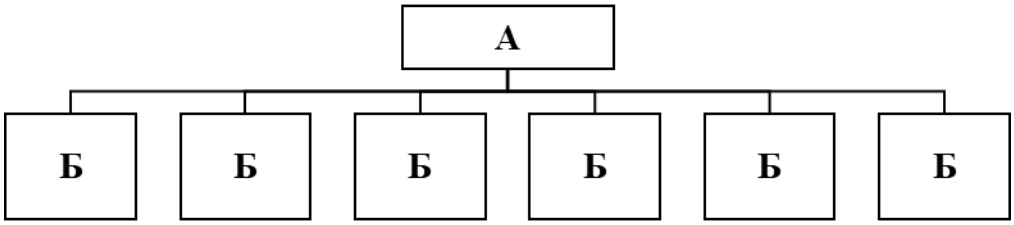
При створенні за кордоном зовнішньоторговельного представництва, комерційної структури, а тим більше, якщо таких представництв чи філій не багато, актуальною й особливо важливою задачею є забезпечення надійного зв’язку між материнською, головною фірмою, компанією та її збутовими, представницькими підрозділами, що обслуговують іноземних споживачів Необхідно забезпечити не тільки міжланкову узгодженість і практичну ефективність мережі виробничо-збутових ділянок, цехів, філій, а і врахувати специфіку країни, характерні риси конкретних споживачів (наприклад, у ісламських країнах) [34].

З метою підвищення оперативності керівництва закордонними зовнішньоторговельними філіями, що створені головними господарськими організаціями, можуть організовуватися міжнародні відділення/

Найбільш загальні організаційні відмінності в структурній організації взаємодії материнських і дочірніх утворень, показані на рис. 6.3.



а



б

Рисунок 6.3 – Структура керування мережею міжнародних торгових

представництв (філій):

а-пірамідальна структура: А — центральний управлінський апарат (спеціалізоване загальне міжнародне відділення); Б — проміжні управлінсько-представницькі ланки (регіональні відділення); В — безпосередньо представницькі ланки (відділення країни);

б-зонтична структура: А-центральний управлінський апарат; Б — представницькі ланки, відділення за кордоном

Відзначимо, що пірамідальна і зонтична структури є широко функціональними і традиційними і можуть бути використані як при регламентації управлінського процесу безпосередньо на виробництві, так і на рівні в середині країни.

За останні роки на території України відкрилося чимало зовнішньоторговельних представництв приватних фірм, компанії і корпорацій як великих, так і дрібних, посередницьких. Наприклад: «Дженерал Моторз», «АЙ-БИ-ЭМ», «Пежо» і інші, котрі наблизили сферу виробничо-господарської діяльності відповідних закордонних виробників до наших споживачів, задовольняючи запити останніх і розраховуючи на можливість завоювання вигідних стратегічних плацдармів у конкурентній боротьбі за майбутнє.

Експортне просування українських виробників у нинішніх кризових умовах ускладнено через додаткові витрати у валюті на представництво за кордоном, інфляцію, економічну дезорганізованність й інші негативні фактори, що супроводжують структурну кризу [35].

Усі самостійні фірми, дочірні підприємства і представництва повинні працювати на кінцевий фінансовий результат-прибуток, використовуючи принципи господарського розрахунку. Внутрішні структурні підрозділи, служби, цехи повинні працювати на принципах внутрішнього господарського розрахунку.

6.2. Планування міжнародної діяльності підприємства

Планування являється важливою частиною менеджменту ЗЕД, основною її функцією.

Планування – це вміння передбачити мету підприємства, результати його діяльності і ресурси, потрібні для досягнення цієї мети.

В сфері ЗЕД планування означає також уміння визначати мету ЗЕД як складової частини загальної системи внутрішнього планування. Основна мета ЗЕД не повинна розходитися із загальною метою підприємства, повинна бути спрямована на їх успішне здійснення за рахунок зовнішніх факторів економічного росту.

Планування допомагає відповісти на вадливі запитання:

- Де підприємство знаходиться в даний час, які його економічні позиції, в тому числі в зовнішній сфері?
- Яким чином, за допомогою яких ресурсів може бути досягнута мета підприємства, в тому числі по ЗЕД, і як може бути використана зовнішньоекономічна діяльність для його успішного соціально-економічного розвитку?

Багато підприємств працюють без офіційно прийнятих планів. На їх думку, ситуація на ринку міняється дуже швидко, особливо на зовнішньому, щоб планування приносило яку-небудь користь. Дійсно, зовнішнє середовище бізнесу, особливо міжнародного, характеризується швидкими змінами. В західних країнах це пояснюється високою насиченістю споживацького попиту, його індивідуалізацією, різноманітним характером. Ці зміни попиту диктують зрушення інших факторів середовища: технології, засобів зв’язку і т.д. відповідно й бізнес повинен швидко мінятися.

В економіці України рухливість середовища, зумовлена насамперед перехідним характером нашого господарства, стрімким входженням нашої країни в світовий інтеграційний процес, лібералізацією ЗЕД і, як наслідок, нестабільністю соціально-економічної сфери.

Однак, як свідчить світовий досвід, формальне планування має важливі переваги:

- планування заохочує керівників постійно думати перспективно;
- веде до більш чіткої координації діяльності підприємства;
- стимулює менеджерів до реалізації своїх рішень в подальшій роботі;
- сприяє більш чіткому визначенню фірмою своєї мети і завдань;
- покращує забезпечення фірми необхідною інформацією;
- допомагає більш раціональному розподілу ресурсів;
- сприяє активізації роботи по вивченню світового ринку, пошуку

необхідних партнерів по бізнесу;

- робить фірму більш підготовленою до несподіваних змін;
- полегшує контроль за діяльністю на підприємстві;
- тощо.

В залежності від ступеня невизначеності в плануванні, часових орієнтацій ідей планування, меж планування і т.д., в світовій практиці розрізняють декілька типів планування ЗЕД.

Наприклад, в залежності від того, який період часу охоплюють плани, планування поділяється на: Довгострокове; Середньострокове; Короткострокове.

Довгострокове планування охоплює тривалий період часу. 10-25 років. Але з урахуванням швидких змін в сучасному бізнес-середовищі для деяких галузей навіть 5 років вважається досить тривалим періодом часу, наприклад, комп'ютерна техніка.

Середньострокове планування конкретизує орієнтири, визначені в довгострокових планах. Вони розраховані на більш короткий час. Ще декілька років тому середньострокове планування розраховувалось приблизно на 5 років, проте швидкість змін зовнішнього середовища зумовила необхідність скоротити цей термін до 2-3 років. В сфері ЗЕД середньострокові плани вирішують завдання, пов'язані з перебудовою існуючих виробничих потужностей, оновленням асортименту, розширенням (чи звуженням) експорту (імпорту), пошуком нових ринків збуту тощо.

Короткострокове планування охоплює плани на 1-2 роки.

Зазвичай це річний план, який нараховує в собі конкретні завдання по здійсненню експортно-імпортних операцій. Ці операції містять інформацію про строки, об'єми, асортимент, черговість поставок і т. ін.

В залежності від цільових орієнтирів процес планування ЗЕД можна поділити на дві стадії: 1. Стратегічне планування. 2. Тактичне планування.

Стратегічне планування – це процес визначення цілей компанії, її місії на ринку та стратегічних засобів для їх реалізації.

Впровадження на практиці стратегічного планування дає ряд переваг, оскільки воно змушує фірму більш чітко визначати свої завдання і політику; веде до кращої координації зусиль працівників організації і визначення показників діяльності фірми для наступного контролю; привчає керівників постійно мислити

перспективно і готувати підприємство до несприятливих змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі; дає змогу більш наочно демонструвати взаємозв'язок усіх посадових осіб.

Численні дослідження показують, що стратегічне планування підвищує якість управління, приводить його у відповідність до вимог швидких і часто не передбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Це сприяє зростанню обґрунтованості управлінських рішень і концентрації довгострокової і поточної діяльності менеджерів, спрямованої на досягнення глобальних цілей фірми.

Перед тим, як розпочати роботу з планування необхідно визначитись з такими питаннями:

- Що і коли експортувати (імпортувати)?
- В яких умовах належить здійснювати ЗЕД?
- Які види і форми ЗЕД доцільно вибирати?
- Які ресурси має підприємство для здійснення ЗЕД?
- Якою повинна бути організаційна структура управління ЗЕД?
- Який результат очікується від ЗЕД (приблизний розмір прибутку, рентабельність, розміри розширення збуту, валютна виручка тощо).

Суть стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності полягає в тому, що в підприємствах, організаціях, фірмах та інших структурних формуваннях опрацьовуються чітко окреслені і зафіксовані на спеціальних інформаційних носіях перспективні або стратегічні орієнтири. Планові завдання, задачі і програми або концептуальні засади, механізми взаємодії окремих елементів системи і створення спеціальних інструментів для втілення концептуальних параметрів у реальність.

Серед великої низки організаційних, економічних і управлінських проблем чи не найперше місце посідають з'ясування питань особливостей класифікації стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

В економічній літературі існують найрізноманітніші класифікації з приводу стратегічного менеджменту. Водночас ретельний аналіз наукових надбань переконує, що стратегічний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності в першу чергу доцільно розділити на два блоки (рис. 5.4.):

• перший — здійснення стратегічного менеджменту за умови порівняно високого рівня залежності зовнішньоекономічної діяльності від рішень урядів

двох чи більше країн і превалювання національних над наднаціональними інтересами;

• другий — здійснення стратегічного менеджменту за умови порівняно високого рівня незалежності зовнішньоекономічної діяльності від рішень урядів двох чи більше країн і превалювання наднаціональних над національними інтересами [36].

Рисунок 6.4 – Принципова блок-схема класифікації стратегічного менеджменту ЗЕД

При здійсненні стратегічного менеджменту за умови порівняно високого рівня залежності зовнішньоекономічної діяльності від рішень урядів двох чи більше країн і превалювання національних над наднаціональними інтересами суб'єктами такої діяльності є структурні формування, які знаходяться у взаємовідносинах з іноземними суб'єктами господарської діяльності.

Розглянемо особливості стратегічних орієнтирів, планових завдань, прогнозів, задач, програм і концептуальних засад в умовах залежності ЗЕД ід рішень урядових організацій.

Сьогодні зовнішньоекономічна діяльність характеризується наявністю кількісних, просторових, часових протиріч і розбіжностей між експортом та імпортом товарів, виробниками експортної продукції та посередницькими структурами, загальнодержавними і регіональними інтересами у питаннях зовнішньої торгівлі, між українськими та світовими підходами до організації; функціонування і коригування зовнішнього ринку.

Тому необхідно запровадити досконалі коригуючі важелі в економічному механізмі зовнішньої торгівлі, що спроможні систематично долати і нівелювати неузгодженості на шляху досягнення стратегічних орієнтирів, планових завдань, прогнозів задач, програм і концептуальних засад або прикінцевих бажаних результатів.

Здійснювати стратегічний менеджмент — значить передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати процеси і явища в зовнішньоекономічній сфері.

Вихідні положення для створення ефективної системи менеджменту ЗЕД можна сформулювати наступним чином:

1. Збільшення кількості суб’єктів ЗЕД і, відповідно, зростання значення інформації про кон’юнктуру світового ринку обумовлює необхідність створення спеціальної служби для визначення та дослідження кон’юнктуроутворюючих факторів в зовнішній торгівлі.

Здійснення експортно-імпортних операцій є однією з достатньо складних проблем для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Особливо вона загострилася з наданням права виходу на світовий ринок досить великої кількості суб'єктів. При цьому великого значення набуло одержання знань про ринок і зарубіжних партнерів з метою досягнення найвищого комерційного ефекту від експортно-імпортних операцій. Для експортера важливо знати, який товар і для якого імпортера потрібний, мати дані про те, які товари мають попит зараз і які матимуть попит у перспективі. Всебічне вивчення ринку необхідне для оцінки його кон'юнктури.

Виробнича, фінансова і зовнішньоекономічна діяльність підприємств може бути ефективною тільки за умов обов'язкового врахування гнучкозмінюваних

запитів партнерів по ринку. Звідси вибір стратегії менеджменту, за якої спочатку визначають потреби ринку, а потім створюють нові товари або вдосконалюють ті, що вже виробляються. Зростання значення кон'юнктури поставило їх на перше місце у зовнішньоекономічній діяльності.

Недооцінка ринкових умов і динаміки кон'юнктури в конкретний момент або в перспективі може послабити позиції підприємств у конкурентній боротьбі. Ці обставини вимагають того, щоб у зовнішньоекономічній системі було створено спеціальну службу для визначення кон'юнктури світового ринку, що дасть можливість здійснювати зовнішньоторговельну діяльність з урахуванням кон'юнктуроутворюючих факторів і цим сприяти розвитку виробництва продукції підприємств; ефективному експорту та імпорту.

2. Формування економічного механізму ЗЕД має здійснюватися на основі сучасних тенденцій в світовій економіці і повинно бути спрямоване на розширення експортних можливостей українських підприємств.

Економічний механізм зовнішньоекономічної діяльності з методичної і практичної точки зору доцільно розглядати як відносно відокремлений елемент економічної системи світу, країни. Тут властиві такі ознаки і вимоги, як врахування і використання економічних законів; розв'язання економічних суперечностей, що виникають між країнами та регіонами; реалізація відносин власності на міжнародному рівні. Економічний механізм зовнішньоекономічної діяльності має бути таким, щоб експорт та імпорт товарів відповідали стратегічним інтересам виробництва. При аналізі, оцінці функціонування та опрацюванні напрямів реформ і коригуючих важелів економічного механізму визначальними критеріями повинні бути сучасні тенденції в світовій економіці.

Питання розширення експортних можливостей є винятково актуальним на сучасному етапі економічних перетворень в усіх країнах світу. Воно є визначальним в опрацюванні методики формування економічного механізму і для українських підприємств.

Поступове відкриття української економіки, її інтеграція у світові процеси і структури потребують тривалого часу і повинні здійснюватися постійно, в міру появи відповідних внутрішніх і зовнішніх передумов. Але зволікання з реформуванням економічного механізму та удосконаленням стратегічного менеджменту можуть завдати шкоди підприємствам на зовнішньому ринку.

3. Зміцнення експортного потенціалу, посилення вимог до стандартів і підвищення конкурентоспроможності продукції, поліпшення якості продукції, що експортується, з метою укріплення позицій українських підприємств в конкурентній боротьбі на світовому ринку.

У світі спостерігається зіткнення інтересів різних країн за отримання прибутку в сфері експортно-імпортних операцій, яке набуває винятково гострого характеру. Розраховувати на успіх у цій боротьбі можна лише за умови, що на ринок надходитиме конкурентоспроможний товар, здатний якомога повніше задовольнити потреби покупця і водночас забезпечити максимально можливу матеріальну вигоду виробникові.

Успіх у конкурентній боротьбі пов'язаний із здійсненням зваженого стратегічного менеджменту. Він має кілька напрямів, до того ж необхідно розрізняти деякі особливості: постійне зміцнення експортного потенціалу з тим, щоб забезпечити скорочення витрат виробництва і можливості зниження цін експорту з одночасним збільшенням прибутку; посилення вимог до стандартів і підвищення конкурентоспроможності продукції з тим, щоб забезпечити довіру до якості товару, що експортується в інші країни; істотне поліпшення якості продукції з тим, щоб збільшити загальні обсяги експорту продукції.

У визначенні досконалих шляхів розв'язання проблем участі українських підприємств у міжнародному товарообміні та усунення перешкод на шляху торгівлі важливе значення має їхня гармонізація з вимогами і правилами стратегічного менеджменту світового ринку. Це головна лінія зовнішньоекономічної діяльності, яка має бути важливою складовою далекосяжної зовнішньоекономічної політики.

Водночас на шляху поступового наближення економіки України до відкритого типу слід вважати виправданим як усунення, так і запровадження розбіжностей між важелями регулювання внутрішнього і зовнішнього ринків. Саме такий виважений шлях стратегічного менеджменту застосовують багато країн світу, що має велике значення і для українських підприємств. Визначальними критеріями в даному випадку повинні бути найхарактерніші тенденції світової економіки.

З огляду стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності за умови високого рівня залежності зовнішньої торгівлі від рішень урядів двох чи

більше країн і превалювання національних над наднаціональними інтересами важливе значення має з'ясування таких складових елементів, як принципи, функції, процеси та об'єкт управління.

Принципи. В економічній науці відомо понад 50 принципів стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. До основних відносяться такі принципи, як: оптимальна узгодженість централізації і децентралізації в управлінні; науковість управління; системний підхід в управлінні; узгодженість прав, обов'язків і відповідальність; ієрархічність і зворотний зв'язок.

Функції. Вважається доцільним у стратегічному менеджменті зовнішньоекономічної діяльності розмежовувати такі функції: планування, організація, координація і контроль.

Вчені Дж. Стонер і Ед. Долан справедливо вважають, що стратегічне планування — це систематичний тривалий процес планування, що використовується для досягнення організаційних цілей [2, с. 150 - 153]. Багато великих компаній мають довгострокові плани, яких вони дотримуються, наскільки це можливо. Такі плани визначають цілі і способи досягнення їх.

Планування повинно:

– включати питання і відповіді на них: якою діяльністю суб'єкт займається? Які суб'єкти обслуговуються? Які види операцій український суб'єкт виконує краще, ніж зарубіжні конкуренти, а які — гірше?;

– включати в себе менеджмент вищого стратегічного рівня. Тільки менеджмент вищого рівня може визначати та модифікувати широкомасштабні цілі. До речі, це також єдиний рівень управління, який дає змогу побачити всю картину в цілому;

– приділяти пильну увагу довгостроковим змінам у сфері зовнішньої торгівлі. Чим швидше змінюється зовнішньоекономічна сфера, тим більша потреба в стратегічному плануванні.

Значимість стратегічного планування особливо зростає в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оскільки діяльність на світовому ринку відкриває не лише широкі можливості перед підприємством, нові ринки збуту, але й створює нові загрози та невизначеність. В швидко змінюваних умовах світового ринку керівництво фірми повинно постійно думати про майбутнє („якщо не думати про майбутнє, воно ніколи не настане”), тобто чітко визначати

подальший напрям розвитку фірми і планувати конкретні дії в обраному напрямі.

Стратегічний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності потребує досконалої організації, тобто другої частини управління. Організація визначає розподіл обсягів роботи між структурними підрозділами. Організація охоплює поділ праці, типи роботи, ланцюг інстанцій та ієрархію в структурі управління.

Координація – це фокусування мотивації структурних підрозділів за принципом цільових установок.

Контроль – нагляд за успіхами організації в досягненні цілей і здійсненні коректив, якщо необхідно. Процес контролю може бути поділений на три цикли:

1. Встановлення чітких норм виконання.
2. З’ясування, чи відповідає виконання цим нормам.
3. Перегляд завдань, якщо їхнє виконання не відповідає нормам.

Стандарти, встановлені для контролю, мають збігатися із стратегічними цілями організації. Усі функції необхідно розглядати не як окремі складові елементи, а як аспекти об'єднаного процесу [2, с. 150 - 153].

Процес менеджменту зовнішньоекономічної діяльності являє собою послідовність підготовки, прийняття і реалізації рішень і заходів необхідних і достатніх для високопродуктивного і високоефективного досягнення попередньо визначених цілей засобами, які можуть бути залучені для цього. Продуктивність означає — досягнення цілі при мінімумі витрат і зусиль. Ефективність — правильний вибір цілей.

Об'єкт стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності — це процеси і явища, завдяки яким матеріальні і нематеріальні чинники спрямовуються в таку площину і таким чином, щоб стало можливим забезпечити досягнення структур-ними формуваннями попередньо визначених цілей.

Стрижнем об'єкта стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності постає виявлення проблем, які заважають структурним формуванням у досягненні цілей, та пошук можливостей їхнього розв'язання.

Можливість — це будь-який шанс для досягнення цілей. Виявлення проблем та можливості їхнього розв'язання перетинаються як між собою, так і з принципами, функціями та процесами.

Перш ніж проблеми будуть розв'язані, їх треба виявити [2, с. 154 - 156]. Ось найбільш продуктивні шляхи виявлення проблем:

1) порівняйте нинішнє завдання з минулим. Експорт знизився? Раптом зросли ціни? Протягом короткого періоду скоротилося багато країн-імпортерів? Усе це — проблеми. Іноді навіть те, що спочатку здається позитивним, може бути сигналом неблагополуччя;

2) порівняйте виконуване завдання із запланованим. Це є частиною функції контролю;

3) налагодьте контакт поза межами країни. Немає кращого способу виявити проблеми, як вислухати скарги країни-імпортера. Підтримувати контакти з країнами потрібно для того, щоб знати погані моменти;

4) спостерігайте за конкурентами;

Є шість кроків (ступенів) у процесі розв'язання проблем:

1. Відтворіть усі проблеми. Коли турбує якась із них, намагайтесь розкрити її повністю.

2. Проаналізуйте проблему. Спочатку треба визначити, як вона пов'язана з цілями структурного формування. Може ціна перевищує мету? Падає якість стандартів (норм)? Якщо можна, то варто розмір проблеми показати в числах.

3. Складіть список альтернативних рішень. Підходьте до вирішення питання творчо. Нічого не робити — звично, не кращий спосіб розв'язання проблеми, однак і на цій стадії його треба внести у список альтернативних рішень.

4. Перевіряйте і тестуйте перепони. Не сприймайте перешкоди сліпо. Тестуйте їх, вивчайте, якщо вважаєте вартими уваги. Коли ні, то рішення можна прийняти так, щоб обійти їх.

5. Оцініть решту альтернативних рішень.

6. Вирішуйте, застосовуйте, дійте. Якщо вирішили, дійте. Коли вибраний підхід не сприяє розв'язанню проблеми, поверніться назад і спробуйте знайти інший шлях.

Знаходження можливостей є навіть важливішим, ніж розв'язання проблеми. Усі шляхи пошуку проблем можуть бути і шляхами знаходження можливостей. Тісні контакти із замовниками є одним із цих шляхів. Коли можливість знайдено, то до розв'язання проблем (завдань) можна зробити багато кроків. Будьте послідовними — думайте про різні шляхи використання можливостей. Запобігайте перепонам, які можуть перетворити можливість на проблему. Оцініть відповідність можливостей стратегічному плану.

При здійсненні стратегічного менеджменту за умови порівняно високого рівня незалежності зовнішньоекономічної діяльності від рішень урядів двох чи більше країн і превалювання наднаціональних над національними інтересами суб'єктами такої діяльності є транснаціональні корпорації. У світі зараз їх нараховується понад 10 тис. їм належить понад 80 тис. філіалів і дочірніх компаній більше ніж у 130 країнах світу. Діяльність таких корпорацій спрямована на придушення конкуренції і посилення свого впливу на світовий ринок. Тобто сформувався особливий тип організацій, а саме транснаціональних корпорацій, які проводять жорстку політику, яка формується і контролюється переважно єдиним центром. Управлінські рішення приймаються в угоду лише інтересів транснаціональних корпорацій.

Важливою характерною ознакою корпорацій постає те, що вони мають великі масштаби власності і господарської діяльності не лише у своїй країні, але і в зарубіжних державах; високий рівень транснаціоналізації виробництва і капіталу, внаслідок цього у них постійно зростають експортно-імпортні операції. До таких корпорацій можна віднести: "Дженерал Моторс", "Форд Мотор", "Ройал Датч", "Ексон", "Роланд Бергер" та інші. Ці корпорації вирізняються високою діловою активністю і свою діяльність здійснюють з метою отримання високого прибутку.

Сутність стратегічного менеджменту корпорацій полягає в тому, щоб застосовувати управлінські концепції і механізми у середовищі з різними національними культурами та одержати при цьому додаткові вигоди, оскільки співробітники таких формувань є громадянами різних країн. Зрозуміло, що в такому разі виникають проблеми щодо мови, культури, поведінки персоналу та його вірювань, проведення єдиної політики тощо.

Важливою вимогою стратегічного менеджменту корпорацій є адаптація до культурних розбіжностей. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності не повинні залишатися поза увагою особливості стилю життя, характер підприємницької діяльності в тих чи інших країнах світу. Існує проблема пристосування стратегічного менеджменту до місцевих умов і менталітету людей, до кваліфікаційного рівня персоналу, експортно-імпортного потенціалу, рівня розвитку продуктивних сил та ін.

Важливо, щоб громадськість усіх країн уважно слідкувала за різними

аспектами діяльності корпорацій і цим самим запобігала шкідливому впливу таких формувань на зовнішньоекономічну діяльність, розвиток націй та на уряд. Невиправдані такі дії корпорацій, при яких вони впливають на політичні зміни в державі.

Щоб з'ясувати характер стратегічного менеджменту корпорацій вимагається досконало і критично оцінити міжнародне середовище з точки зору обмінного курсу валют; правового і політичного становища; політичного й економічного ризику; науково-технологічного розвитку конкуруючих переваг, політики та механізму експорту й імпорту товарів [37].

Процес планування ЗЕД складається з декількох етапів.

1. Визначення місії і комплексу завдань. Складання “дерева завдань”.

2. Аналіз і оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища. Інколи даний етап передує етапу визначення завдань.

3. Стратегічний аналіз. Фірма порівнює завдання і результати дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, визначає розрив між ними, формує різноманітні варіанти стратегій.

4. Порівняння і визначення одної з альтернативних стратегій, її розробка.

5. Підготовка остаточного стратегічного плану діяльності фірми в галузі ЗЕД.

6. Середньострокове планування. Розробка середньострокових планів і програм.

7. Розробка річних оперативних планів і проектів на основі стратегічного та середньострокового планування.

8. Контроль за виконанням рішень, втілених у планах. Цей етап не являється стадією безпосереднього процесу планування, проте має важливе значення для планування і реалізації стратегії ЗЕД підприємства, тому що дає можливість більш раннього виявлення можливого розриву між плановими показниками і фактичними виконанням та внесення відповідних корективів в цей процес.

Результатом процесу планування є система планів, яка має таку структуру:

1. Стратегічний (чи генеральний) план, який частіше всього складається на 5 років.

2. Загальнофірмовий план, основу якого складає “план розвитку”, що

містить в собі і розвиток ЗЕД.

3. Оперативні плани підприємства [38].

План зовнішньоекономічної діяльності включає завдання - показники по експорту та імпорту (в залежності від профілю зовнішньоекономічної діяльності фірми) з розбивкою по товарам і видам послуг, по країнам і регіонам у валютному та фізичному вираженні за певний період (зазвичай за рік).

Плани зовнішньоекономічної діяльності, як правило, ґрунтуються на спеціальних маркетингових програмах - пропозиціях по розширенню зовнішньоекономічної діяльності, що вказують найбільш перспективні зовнішні ринки, методи їх освоєння і підвищення міжнародної конкурентноздатності фірми і її товарів.

Вихід підприємства на зарубіжний ринок передбачає зіставлення всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності, обґрунтування оптимального рішення і реалізацію поставлених цілей (рис. 6.5).

Рисунок 6.5 – Процес планування міжнародної діяльності підприємства

Поведінка організації на зовнішньому ринку значною мірою визначається

внутрішніми її можливостями і перспективами розвитку при досягнутому рівні стратегічного управління. У той самий час стратегія зовнішньоекономічної діяльності є однією з важливих складових стратегічного плану підприємства і системи стратегічного управління.

Процес розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку включає шість етапів:

- всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- аналіз очікуваних змін у кон'юнктурі зовнішнього ринку;
- аналіз можливостей на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юнктурі;
- аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетно-податкової політики і впливи змін у ній на умови діяльності організації;
- аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стан і тенденції розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінка впливу змін у ній на умови функціонування організації;
- розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогнозного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування підприємства.

Розробка стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку здійснюється на трьох різних рівнях: глобальному, стратегічному і тактичному.

Глобальний рівень охоплює довгострокові аспекти діяльності на основі визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як єдине ціле. При цьому планування здійснюється на рівні керівництва підприємства з урахуванням можливих довго- і середньострокових варіантів розвитку.

На тактичному (поточному) рівні планування зовнішньоекономічної діяльності концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту.

На першому етапі розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку об'єктами всебічного аналізу є:

- стан на ринку товарів і послуг, що поставляються підприємством при теперішній структурі виробництва і збуту;
- оцінка діяльності підприємства з позиції споживача, товарів і послуг;

- оцінка діяльності організації з позиції ринку.

На етапі аналізу очікуваних у кон'юнктурі ринку змін (другий етап) визначаються тенденції розвитку ринку і їхній вплив у перспективі на становище підприємства. При цьому прогнозується вплив змін у кон'юнктурі ринку на потенційні обсяги і умови збуту товарів і послуг відповідно до очікуваного попиту і пропозиції.

На третьому етапі розробки зовнішньоекономічної стратегії при оцінюванні можливостей організації об'єктом аналізу є: очікувана динаміка обсягів зовнішньоекономічної діяльності; доцільність переорієнтації на нові ринки збуту; умови діяльності в новому середовищі і доцільність скорочення її в традиційних сферах і сегментах ринку.

Об'єктом аналізу бюджетно-податкової політики (четвертий етап) є розгляд впливу відповідних чинників на умови функціонування організації при змінах фіскальної політики в межах країни і за кордоном.

На п'ятому етапі розробки зовнішньоекономічної стратегії аналізуються тенденції розвитку світової економіки і зовнішньоекономічних зв'язків і дається оцінка очікуваного впливу на умови функціонування організації. Для цього беруться до уваги прогнозні зміни в зовнішньоторговельній політиці різних країн, в їхній загальногосподарській кон'юнктурі, враховуються тенденції розвитку світового ринку і т.д.

Результати всебічного аналізу зовнішньоекономічних зв'язків, прогнозних оцінок і перспективних умов розвитку на всіх п'ятьох етапах служать вихідною базою для формулювання довгострокової стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку.

Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності на шостому етапі передбачає: формування глобальної довгострокової цілі (місії) зовнішньоекономічної діяльності; розробку альтернативних варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності; поділ (декомпозицію) глобальної цілі зовнішньоекономічної діяльності на ряд взаємозалежних підцілей; порівняння варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності, вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації і формування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

Стратегічне управління пов'язане з визначенням цілей організації і з

приведенням її взаємозв'язків із навколишнім середовищем у відповідність до внутрішніх можливостей і завдань розвитку.

Таким чином, стратегічний менеджмент у сфері зовнішньоекономічних зв'язків сприяє стабілізації і зміцненню стратегічних позицій підприємства, забезпеченню його тривалої життєздатності при зміні зовнішніх умов функціонування.

Головним питанням стратегічного планування являється питання: „Чого хоче досягнути підприємство?”. Це дуже важливе питання, що визначає загальний напрямок подальшого розвитку підприємства. Але, коли є відповідь на це запитання, то виникає нагальна необхідність відповісти на інше: „Яким чином підприємство повинно досягти такого стану?”. На вирішення цього питання зорієнтоване тактичне планування.

Технологія розроблення стратегій у сфері ЗЕД. Технологія реалізації стратегій у сфері ЗЕД. Виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні, конкуретні, товарні та інші стратегії у сфері ЗЕД. Моделі вибору оптимальних стратегій у сфері ЗЕД. Критерії вибору стратегій. Прогнозуваня у сфері ЗЕД.

Тактичний менеджмент в сфері зовнішньоекономічної діяльності. Тактичне планування ЗЕД. Індикатори ЗЕД. Планування фінансового забезпечення ЗЕД. Бюджетування планування ЗЕД. Планування грошових потоків у ЗЕД. Планування залучення внутрішніх та міжнародних кредитів. Планування витрат, що супроводжують ЗЕД.

Тактичне планування як правило охоплює короткостроковий та середньостроковий періоди від 0,5 до 2 років (частіше всього 1 рік). В процесі тактичного планування вирішуються питання розрахунку та розподілу ресурсів для досягнення стратегічної мети підприємства. Якщо головним питанням стратегічного планування є: “Чого прагне досягти підприємство?”, то тактичне планування спрямоване на вирішення іншого питання: “Як підприємство повинно досягти такого плану?”

Якщо стратегія повинна відповідати на питання, які цілі повинні бути реалізовані в майбутньому, то на відміну від цього тактика має дати відповідь на питання, що необхідно здійснити зараз, щоб забезпечити високий рівень шансу щодо досягнення передбачених стратегічних цілей і завдань.

Тактика — це складова ланка науки мистецтва, що охоплює теорію і

практику підготовки управлінських рішень, сукупність окремих векторів майбутнього кінцевого результату стосовно експортно-імпортних операцій. Тактичні цілі, на відміну від стратегічних, приймаються на короткий строк.

Тактика займає підпорядковане становище відносно стратегії і сприяє її реалізації. Але підпорядкованість не варто тлума¬чити як другорядне. З огляду на перебіг подій для досягнення запрограмованих параметрів у зовнішньоекономічній діяльності в одних випадках переваги віддаються стратегії, а в інших пріоритети залишаються за тактикою.

Тактика — це засіб економічної боротьби, спосіб досягнення стратегічної цілі, визначення поведінки суб'єкта з урахуванням діючої ситуації на внутрішньому і зовнішньому ринках. При узгодженні стратегії і тактики невеликі цілі досягаються, зростають, при неузгодженості — вагомі наміри гинуть. При добре опрацьованій стратегії можна знайти вихід з будь-якого складного становища. При тісній взаємодії стратегії і тактики можна взагалі уникнути небажаного становища.

Тактика може бути досконалою лише тоді, коли вона є складовим елементом стратегії. Стратегія майже завжди зорієнтована на глобальні цілі, в той час як тактика має короткотерміновий характер і пов'язана з рішенням окремих конкретних завдань. Необхідно так розбудовувати механізм тактики, щоб навіть невдачі в тактичних кроках приносили здобутки для стратегії.

Завдання тактики полягає в тому, щоб складні ланки в механізмі зовнішньоекономічної діяльності зробити доступними для управління, а доступне — ефективним з огляду стратегічних вимог. У широкому розумінні економічний механізм тактики — це формування, реалізація і корегування задачі суб'єктів на кожному окремому ринку, стосовно кожного окремого товару, в плані можливих варіантів адаптації внутрішнього до зовнішнього середовища в конкретний період часу на підвалинах стратегічної орієнтації. Обов'язковою умовою формування тактики є послідовність, завчасне й обов'язкове здійснення дій, спрямованих на досягнення цілей, визначених у стратегії. Незважаючи на те, що і тактика і стратегія як ключові чинники в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю дещо різні за своєю змістовною сутністю, вони являють собою єдину сукупність. Якщо при менеджменті зовнішньоекономічної діяльності мова йде про розмежування тактики і стратегії, то до цього необхідно ставитись виважено,

оскільки в даному випадку науковим поглядам притаманна певна умовність.

Плани зовнішньоекономічної діяльності досить часто супроводжуються бізнес-планами проектів розвитку та вдосконалення роботи фірми за кордоном, в яких наводиться обґрунтування необхідності залучення відповідних коштів із зовнішніх джерел і доводиться загальна ефективність проекту та реальність можливості його окупності і прибутковості.

Бізнес-план зовнішньоекономічного проекту передбачає, як правило, обґрунтування ефективності розробки, освоєння і розширення зовнішніх ринків для фірми. Зокрема, в ньому наводиться

1) аналіз і характеристика ринку для проникнення або посилення ринкової позиції фірми, аналіз конкурентів, їх сильних і слабких сторін, аналіз конкурентних позицій фірми (так званий SWOT-аналіз: strengths/weaknesses–opportunities/threats), аналіз зовнішнього середовища бізнесу: географічних, демографічних, організаційно-правових, політичних, економічних, соціально-культурних та інших умов ринку проникнення.

2) опис зовнішньоекономічного проекту: характеристика товару, призначеного для поставки за кордон; місце розташування та характеристика підприємства, що його виробляє; заходи щодо виводу товару на даний зовнішній ринок (формування збутової мережі, реклама та інші заходи стимулювання збуту, цінова політика).

3) характеристика виробництва та збуту, розділ маркетингової роботи.

4) дані по конкретній фірмі, для якої або на якій цей бізнес-проект розроблявся. Тут наводиться характеристика правового та фінансового становища фірми, вказуються організаційні структури та провідні співробітники, відповідальні за реалізацію даного зовнішньоекономічного проекту.

5) оцінка ризиків даного проекту, наводиться фінансовий план по його реалізації з указанням коштів, що виділяються самою фірмою, і коштів, необхідних їй у вигляді зовнішніх запозичень. Розраховується точка беззбитковості зовнішньоекономічного проекту [39].

Бізнес-план зазвичай починається з резюме, де в стислій, лаконічній формі наводиться короткий зміст основної його суті, і завершується додатками, що ілюструють та обґрунтовують положення та статті плану.

ТЕМА 7

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА ПРОВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

7.1. Загальна характеристика переговорів та основи дипломатії

Переговори – це:

- універсальний засіб розв’язання людьми конфліктів різного типу: від міжособистісних до міждержавних.

- контактна взаємодія сторін для прийняття взаємоприйнятних рішень, які вважаються найкращими в певній ситуації.

Знаходити згоду там, де інтереси, позиції або погляди сторін істотно розходяться.

Виникнення поняття «переговори» історично пов’язане з появою дипломатії і дипломатів. Слово ***«дипломат»*** походить від старогрецького «диплома» і означає офіційні документи (зокрема, ***інструкції***)

Термін «дипломатія».

У 1693 р. німецький філософ, математик і мовознавець Готфрід Лейбніц опублікував «Зведення дипломатичного права», у якому ужив слово «дипломатичний» (лат. — diplomaticus). З тих пір воно означає те, що «стосується міжнародних відносин».

У сучасному значенні поняття «дипломатія» стало вживатися Франсуа Кольєром — французьким дипломатом XVIII ст., послом Людовика XIV; основоположником мистецтва ведення переговорів. У 1716 р. . опублікував книгу «Способи ведення переговорів з монархами».

Від часів Давнього Риму почав формуватися ***етикет переговорів***.

В історії розвитку суспільства склалися певні умови для здійснення переговорів:

1. *прагматичний аспект* - приносити спільну користь;
2. *комунікативний аспект* - змістовне спілкування;
3. *психологічний аспект* - зіставлення «я-позицій»;
4. *ігровий аспект* - стороною може бути застосований несподіваний хід;

5. *легітимний аспект* - схвалення переговорів як ефективного засобу врегулювання суперечок на всіх рівнях;
6. *аспект дискурсу* – зміна своєї позиції під впливом іншої сторони.

Класифікація міжнародних переговорів (за американським автором Ф. Ікле) залежно від мети, яку ставлять учасники:

1. Переговори, спрямовані на продовження дії наявних угод, досягнутих раніше домовленостей (наприклад, продовження терміну дії угоди).

2. Переговори з метою нормалізації відносин.

3. Переговори для досягнення перерозподільної угоди – наступальна позиція для змін на свою користь за рахунок інших сторін.

4. Переговори для досягнення нових угод.

5. Переговори, орієнтовані на отримання побічних результатів, які не відображаються в угоді - встановлення контактів, виявлення думки партнерів, формування впливу та ін.

Структура переговорного процесу:

1. Підготовка до переговорів

- ✓ Починається з заяви однієї із сторін або третьої особи про прагнення та підготовку до переговорів
- ✓ Організовується простір для переговорів, визначається оптимальна кількість учасників і строки проведення переговорів.
- ✓ Завчасно розробляються можливі рішення щодо протирічь.
- ✓ У кожному рішенні розглядаються необхідні ресурси, визначається ступінь витрат і вигода для кожної зі сторін.
- ✓ Пропозиції мають сильну мотивацію, грамотно оформлену в зрозумілу для всіх суб'єктів переговорів форму.
- ✓ Виключається двозначність і ускладнення формулювання пропозицій.
- ✓ Рішення передбачає об'єктивні аргументи, які у разі потреби роз'яснюються учасникам переговорів.

2. Ведення переговорів - етап відкритого обговорення конфлікту.

- ✓ Всі неясні моменти повинні бути уточнені.
- ✓ Кожна сторона повинна мати чітке уявлення про інтереси інших сторін, однозначно розуміти позицію кожного суб'єкта.

- ✓ Обговорюються поступки, на які може піти кожна зі сторін, а також інтереси, принципові для них.
- ✓ Остаточне узгодження прийнятого рішення відбувається в два етапи: 1) погодження загальної концепції та положень рішення; 2) уточнення та узгодження деталей рішення.

3. Аналіз результатів переговорів - допомагає усвідомити сторонам положення, яких вони домоглися.

- ✓ Відбувається суб'єктивна оцінка: чим вона вища, тим більш успішними можна вважати переговори.
- ✓ Аналізується ступінь вирішення головного питання.
- ✓ Складається документ, що містить угоди сторін та інші результати переговорів.

4. Виконання досягнутих домовленостей - служить об'єктивним показником успішності переговорів, що відбулися. Сторони виконують взяті на себе зобов'язання і діють в рамках укладеної угоди.

7.2. Підходи до проведення міжнародних переговорів

Конфліктологія виділяє ***чотири стилі ведення переговорів:***

1. Жорсткий стиль – одна із сторін наполягає на своїх умовах, не йде на поступки, здійснює тиск на опонента, незважаючи на його інтереси.

Схема «Виграш – програш» Схема «Програш – програш»

Тактики:

1. *Ультиматум* - заява опонентові в категоричній формі певної вимоги. Подібна тактика може бути корисною, коли є можливість завершити переговори стрімко. Однак ультиматум може повністю зірвати переговори, якщо опонент не схильний відступати.
2. *Видавлювання поступок* - використання засобів позиційного і психологічного тиску, маніпуляцій.

2. М'який стиль – ідея налагодження відносин між суб'єктами конфлікту стимулює до прояву толерантності і поступливості на переговорах.

Схема «програш – виграш» (при можливій значній поступці)

Схема «виграш – виграш»

Інтерес до опонента вищий за інтерес, отриманий при перемозі в конфлікті з ним. Одна із сторін вагається у своєму успіху і може легко піти на поступки. Вкрай мало шансів на перемогу.

3. Торговельний стиль – під час переговорів досягнення вигідних для себе результатів реалізується шляхом мінімальних взаємовигідних поступок з кожного боку.

Технологія: позиційний торг, компроміс і консенсус.

1. Асиметричні результати переговорів - на користь більш переконливого із суперників.
2. Симетричні результати переговорів - угода виявиться вигідною для обох сторін.

4. Стиль **«Співробітництво»** - реалізує мету максимального задоволення інтересів обох сторін.

Метод принципових переговорів **-** виносити на переговори проблеми, які готові обговорювати обидві сторони.

Базується на чотирьох принципах:

1. Люди: відокремити людину від проблеми - обговорювати проблему, а не один одного.

2. Інтереси: зосередитися на інтересах, а не на позиціях.

3. Варіанти: шукати взаємовигідні варіанти.

4. Критерії: наполягати на використанні об'єктивних критеріїв.

7.3. Врахування особливостей партнерів

Питання комунікацій з позиції культурного підходу є одним з найбільш складних у підготовці до переговірного процесу.

1. Мовні бар'єри

- Знання англійської мови в обсязі, доступному для серйозних ділових контактів.
- Ефективність комунікацій через перекладача є нижчою.

2. Невербальне спілкування

- 7% основної інформації передається словами;
- 55% сприймаються через вираз обличчя, пози, жести;

– 38% - через інтонації і модуляції голосу.

3. Сприйняття

– Сприйняття людей іншої культури через призму власної культури.
– Теорія культури
– Попередній досвід спілкування з представниками культури формує образ.

4. Стереотипи

– Похідна від неадекватного сприйняття дійсності.
– «Приклеювання» ярликів.
– Національна стереотипізація

5. Обставини часу і місця

– План і порядок проведення зустрічі.
– Місце ділового контакту.
– Повага до часу (пунктуальність).

6. Етика

– Врахування морально-етичної складової в різних формах інформаційної взаємодії.
– Від зовнішнього вигляду до моральної сторони реклами.

7. Інформація в системі управління

– Організація зустрічей на різних рівнях службової ієрархії.
– Контроль над інформацією в фірмі.

8. Етноцентризм

– від м’якого переконання в перевагах однієї нації над іншою до крайнього прояву - шовінізму

9. Психологія

Знання типології особистості та інші психологічні знання, звичайно, дуже корисні. Проте важливо розуміти: переговори - це перш за все комунікація, і всі люди різні. «Ні» означає «ні». «Ні» означає «переконайте мене». «Ні» означає «можливо». «Так» означає «так». «Так» означає «сому б і ні», але це не остаточно. Не кажу «так» прямо.

У моделі Іцхака Адізеса є чотири ролі керівника: виробник результатів (Р), адміністратор (А), підприємець (Е) і інтегратор (І). Всі вони по-різному

висловлюють свою згоду і незгоду, хоча користуються при цьому одними і тими ж словами і звуками. Знання цих особливостей допомагає досягненню взаєморозуміння.

Китайці: гостинність; прагнення схилити партнера до своїх принципів; терпіння, відсутність емоцій, підкреслена увага до всіх учасників переговорів, не тільки до керівників; перевага в проведенні переговорів на своїй території; використання тактики непрямого тиску, через якусь іншу сторону перемовин.

Корейці: ввічливість; престиж людини залежить від посади й віку; наполегливість та агресивність; прозорість і чіткість у постановці проблем та шляхів їх вирішення; не звикли відкрито висловлювати незгоду з партнером; покладаються на “шосте чуття”.

Американці: дружелюбність; швидке реагування; наполегливість та агресивність; планування; висока зацікавленість у власній вигоді; «пакети» пропозицій або рішень; непередбачені обставини сприймають вкрай негативно.

Французи: не ризикують; попри все підтримують репутацію своєї фірми; обговорення за трапезою, тривалість зустрічі; запізнення; патріотизм, французька мова.

Поляки: особисті знайомства; ієрархія у спілкуванні; пунктуальність; звернення за посадою та ім’ям; патріотизм, польська мова; скромність у розповідях; коректність та м’якість у переговорах; необхідність декількох зустрічей.

ТЕМА 8

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Підходи до організації експортної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність буде успішнішою лише в тому випадку, якщо вихід підприємств на міжнародні ринки буде не лише добре продуманий, всебічно обґрунтований, а й випливатиме з довгострокових цілей. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність тісно пов'язана із стратегічним управлінням підприємством.

Серед різноманітних форм зовнішньоекономічної діяльності історично першою та переважаючою є міжнародна торгівля, тобто міжнародний обмін продуктами й послугами. За напрямком товарного потоку операції у міжнародній торгівлі поділяються на експорт і імпорт [31, с.45].

Експорт товарів – продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України. Таким чином, український суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності, що здійснює експорт товарів, є експортером. Експортна операція являє собою діяльність, спрямовану на продаж і вивіз за кордон товарів для передачі їх у власність іноземному контрагенту. Для продавця не має значення, що буде робити з цим товаром покупець – пустить в переробку, реалізує на внутрішньому ринку чи перепродасть у третій країні. Для продавця і його країни в будь-якому випадку це буде експортна операція. Її основними ознаками є укладання контракту з іноземним контрагентом і перетин товаром границі країни - експортера. Факт експорту фіксується в момент перетину товаром митного кордону держави.

Основні мотиви участі підприємства в експортній діяльності, що перераховані в табл. 4.1, можна поділити на дві категорій: проактивні і реактивні.

Проактивні мотиви початку експортної діяльності – це зовнішні або внутрішні стимули, що спонукають компанію починати активні дії, засновані на бажанні керівництва використовувати наявні в підприємства конкурентні переваги

або ринкові можливості, що відкриваються перед ним.

Реактивні мотиви початку експортної діяльності припускають, що фірма займає пасивну позицію і лише реагує на загрози, що виникли в її внутрішньому або зовнішньому середовищі [33, с.35].

Таблиця 8.1 – Основні мотиви початку експортної діяльності

Проактивні мотиви	Реактивні мотиви
Прибуток і ріст (нові клієнти, більш висока прибутковість)	Тиск конкурентів
Амбіції й устремління менеджерів	Недостатні розміри або зниження активності на внутрішньому ринку
Унікальний продукт або технологія	Наявність надлишкових виробничих потужностей
Економія на масштабах виробництва	Несподівані закордонні замовлення
Можливості закордонних ринків	Збільшення обсягу продажів сезонної продукції
Податкові й інші фінансові вигоди	Близькість закордонних споживачів
Підвищення престижу компанії	Можливість отримання іноземної валюти
	Збільшення тривалості життєвого циклу товару

Налагодження експортної діяльності підприємства передбачає проходження декількох етапів:

– оцінка експортної готовності;

– визначення цільових ринків, сегментація зарубіжного ринку

– розробка стратегії експортної діяльності;

– розробка і адаптація комплексу маркетингу;

– формування стратегії управління ризиками;

– пошук і оцінка партнерів і клієнтів, встановлення договірних відносин;

– робота з запитами клієнтів;

– переговори і укладання контракту, оплата;

– виробництво/закупівлі і зберігання, підготовка товарів для доставки, необхідна документація;

– контроль результатів [24, с.112].

Оцінка експортної готовності підприємства передбачає отримання відповідей стосовно готовності компанії до експорту (розуміння і підтримка топ-

менеджменту, наявність розвинутої методологічної комерційної бази, необхідних виробничих потужностей і запасів), попиту на продукцію (наявність запитів з-за кордону, наявність експортних альтернатив, аналіз потреб споживачів), конкурентноздатності товару (оцінка обсягів продажу, частки ринку і конкурентноздатності товару на зовнішньому ринку, порівняльний аналіз аналогічних товарів/послуг). Для проведення аналізу експортної готовності підприємства необхідний значний обсяг інформації, яку можна отримати з таких джерел як:

– основні споживачі/покупці (посередники і користувачі);

– конкуренти, їх дії і реклама;

– транспортні і страхові організації, торгівельні представники інших країн;

– маркетингові дослідження ринку, ЗМІ, Інтернет, аналітичні інформаційні матеріали, консультанти з вивчення ринку, реклами і просування;

– торгівельні палати, НБУ, приватні банківські структури;

– Міністерства (економіки, торгівлі, промисловості, зовнішніх відносин, фінансів, транспорту), органи управління (контроль якості, стандартизація, патенти і торгівельні марки, торгівельний арбітраж, митниця);

– публікації різних міжнародних організацій (ООН, Європейський союз, Європейська асоціація вільної торгівлі, Міжнародний валютний фонд і ін.).

8.2. Експортна стратегія підприємства та її структура

Експортна стратегія — це детальний всебічний комплексний план експортної діяльності компанії, призначений забезпечити конкурентоспроможність її продукції на міжнародних ринках і досягнення визначених стратегічних цілей. Експортна стратегія повинна підтримувати загальну стратегію компанії і орієнтувати окремі дії на досягнення якомога повної реалізації.

Завдання менеджера у створенні і реалізації експортної стратегії фірми складається з п'яти взаємопов'язаних частин:

– формування стратегічних напрямів розвитку експортної діяльності компанії;

– перетворення загальних цілей у конкретні напрями роботи;

– вміла реалізація обраного плану для досягнення бажаних результатів;

– ефективна реалізація обраної стратегії;

– оцінювання результатів втілення стратегії, аналіз ситуації на зовнішньому ринку, внесення коректив у довгострокові цілі, стратегію або в її втілення (з огляду на нові умови, ідеї чи можливості компанії).

Визначення конкретних цілей допомагає перейти від загального напряму експортного розвитку фірми до окремих планів роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Стратегія встановлює, за допомогою яких засобів, методів та інструментів планується досягнути цих цілей.

На відміну від тактики (короткострокових планів), стратегія фірми на зовнішньому ринку діє протягом декількох планових періодів. При її створенні варто спиратися на такі гіпотези стратегічного менеджменту:

– гіпотеза випадковості (якщо універсального рішення немає, значить кожна компанія унікальна за своєю природою і повинна шукати свій власний шлях);

– гіпотеза про залежність від зовнішнього середовища;

– гіпотеза про власність (для досягнення успіху рівень агресивності стратегії компанії повинен відповідати рівню турбулентності середовища);

– гіпотеза про стратегію, здатності і діяльність (діяльність компанії оптимальна, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню турбулентності середовища, а ділові здібності — стратегічній поведінці);

– гіпотеза про багатоелементність (успіх компанії— результат взаємодії і взаємодоповнення декількох ключових елементів);

– гіпотеза про збалансованість (для кожного рівня турбулентності середовища можна підібрати комбінацію (вектор елементів), яка оптимізує успіх компанії).

Експортна стратегія дає відповіді на питання: який зовнішній ринок обрати; які конкурентні переваги отримає компанія; яка ціна експортного товару (послуги) буде конкурентоспроможною на зовнішньому ринку; як вдовольнити зарубіжних споживачів; як випередити конкурентів на зовнішніх ринках; як відповісти на мінливі ринкові умови; як досягти стратегічних цілей.

Рисунок 8.1 – Структура експортної стратегії та фактори, що її визначають

Стратегія інтернаціоналізації — це освоєння нових, закордонних ринків з використанням не тільки розширення експорту товарів, а й експорту капіталів, коли за рубежем створюються підприємства, заводи і фабрики, що випускають на місцях, у колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри і використовуючи переваги дешевої робочої сили і багатої місцевої сировини.

Стратегія диверсифікації — це освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, включаючи не просто диверсифікацію товарних груп, а й поширення підприємницької діяльності на нові і не пов'язані з основними видами діяльності фірми області.

Стратегія сегментації — це поглиблення ступеня насиченості пропонованими товарами і послугами всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення дрібних його відтінків.

При виборі зарубіжного ринку також використовують проактивний та реактивний підходи. Реактивний підхід вибору зарубіжних ринків має місце, коли

компанія діє пасивно, виконує неочікувані замовлення клієнтів і дозволяє їм визначати ринок, на якому прийдеться працювати їй надалі. Використовуючи проактивний підхід, компанія починає активний пошук і сегментацію потенційно цікавих ринків. В цьому випадку фірма повинна мати висококваліфікований персонал з досвідом в міжнародній діяльності і доступ до необхідної міжнародної інформації.

8.3. Альтернативні стратегії проникнення на закордонні ринки

Існує декілька альтернативних стратегій проникнення на закордонні ринки, а саме:

- стратегія непрямого експорту;
- стратегія прямого експорту;
- стратегія ліцензування;
- стратегія створення спільного підприємства;
- стратегія прямого інвестування.

Міжнародна комерційна практика показує, що найчастіше компанії використовують дві основні стратегії проникнення, а саме — прямий і непрямий (опосередкований) експорт.

Варіанти організації прямого експорту:

а) створення експортного відділу, в обов'язки якого входить здійснення продаж за кордоном та організація збору необхідної інформації про ринок;

б) використання власних торгових представників для пошуку закордонних клієнтів;

в) звернення до закордонних дистриб'юторів чи агентів, наділення їх винятковими чи обмеженими правами представляти виробника в конкретній країні;

г) створення закордонного відділу продаж або дочірньої компанії, що дозволяє виробникові користуватися ефектом безпосередньої присутності на ринку і здійснювати контроль збуту. Закордонний відділ продаж реалізує й розподіляє продукцію, виконує функції демонстраційного й обслуговуючого центру.

Непрямий експорт — єдиний прибутковий спосіб виходу на зовнішній

ринок у випадку обмеженості ринку. Непрямий продаж означає, що виробник діє через іншу фірму в країні базування, направляючи свою продукцію на міжнародний ринок. Підприємство виробляє продукцію у своїй країні й адаптує її до вимог закордонного ринку. У цьому випадку спеціальні підрозділи з організації міжнародної торгівлі не створюються, використовуються незалежні посередники, а саме:

– місцевий посередник-експортер купує продукцію у виробника, а потім продає її за рубіж;

– вітчизняний агент-експортер веде пошук покупців за кордоном і домовляється з ними про постачання, розраховуючи при цьому на одержання комісійної винагороди;

– кооперативна організація здійснює експорт від імені і частково під адміністративним контролем декількох виробників;

– міжнародна торгова компанія за рубежем контролює збутові мережі в різних регіонах.

Непрямий експорт забезпечує підприємству дві переваги:

по-перше, для його здійснення не потрібно значних ресурсів, відсутня необхідність створення експортного відділу для організації продаж за кордоном;

по-друге, незначний рівень ризику, тому що посередники діють за власною ініціативою, спираються на знання кон'юнктури закордонних ринків і пропонують виробнику додаткові послуги.

Обидва типи експорту (прямий і непрямий) накладають певні обмеження на ринкову стратегію компанії і можливості керування нею:

а) експортер не має повної ринкової інформації і не може приймати оптимальних управлінських рішень (немає чіткої інформації щодо нестатків покупців та їхньої задоволеності товаром, щодо стратегії конкурентів, цін, додаткових послуг, збутової мережі, реклами тощо);

б) експортер не має інформації про характер використання продукту, поводження покупців, їхніх потреб;

в) посередник може призначати необгрунтовано високу ціну за рахунок занадто високої націнки без врахування цін конкурентів, еластичності попиту й іміджу товару.

Але в деяких випадках експорт, як прямий, так і непрямий, може виявитися

утрудненим і навіть неможливим. Великі транспортні витрати, митні тарифи чи обмеження на імпорт, преференції для місцевих виробників — ось причини, що можуть спонукати фірму почати виробництво за кордоном. На користь такого рішення можуть діяти й інші фактори:

- розмір і привабливість ринку;
- сприятливий рівень виробничих витрат;
- близькість до покупців;
- пільги, надані владою тощо.

Виробництво за кордоном може бути організовано різноманітними способами, як-от: складальний завод, контракт на виробництво, ліцензійний договір, спільне підприємство, пряме інвестування. Слід зауважити, що всі ці способи помітно відрізняються один від одного масштабами інвестицій.

Складальний завод є компромісом між прямим експортом і закордонним виробництвом. Деталі, вузли і частини, виготовлені в країні розташування фірми, надсилаються до іншої країни для складання в готові вироби. Цей шлях дозволяє уникнути великих транспортних витрат і скористатися більш низьким митом на незавершені вироби. Крім того, компанія застосовує місцеву робочу силу, що полегшує їй впровадження в іншу країну.

У випадку укладання контракту на виробництво, товари виробляються за кордоном місцевим виробником, який діє за контрактом з фірмою. При цьому фірма здійснює контроль за маркетингом і комерційними питаннями через свою закордонну філію. Така договірна форма дозволяє компанії обійтися без інвестицій у виробництво і без витрат на транспорт і митницю, у той же час використовуючи місцеву робочу силу. Разом з тим фірма уникає обов'язків щодо наймання і менеджменту робочої сили в середовищі, яке погано знає.

Звичайно, таким чином компанія втрачає частину прибутку, одержуваного при виробництві, витрати якого можуть бути дуже низькими, якщо заробітна платня на закордонному ринку є нижчою, ніж на національному. Також існує ризик передачі виробничого ноу-хау іноземній фірмі, що згодом може стати конкурентом. Цей ризик знижується, якщо головними факторами конкурентноздатності є імідж марки і маркетингове ноу-хау. Типовою проблемою подібних угод є контроль якості.

Однією із стратегій проникнення на закордонний ринок є укладання

ліцензійного договору. Ліцензування — це надання іншій фірмі визначених прав на використання патентів, торгових марок або ноу-хау за визначену платню. Продаж ліцензій є резонним у тому випадку, якщо фірма, що володіє цінними технологічними патентами чи ноу-хау на унікальну продукцію, не має організаційних структур на закордонних ринках і ресурсів для самостійного виходу на ринок.

Ліцензійні угоди можуть складатися щодо наступних категорій нематеріальних активів: програм, технологій, методів, процедур, систем, торгових марок, фірмових назв, авторських прав, музичних, літературних чи художніх композицій, винаходів та формул, процесів, конструкцій, схем тощо.

Основною перевагою використання стратегії ліцензування є доступ на новий ринок без інвестицій. Але сьогодні вважається, що ліцензування в галузі виробництва пов'язане з високим ризиком (наприклад, ліцензіат може перетворитися на конкурента). Ліцензування у сфері послуг пов'язане з меншим ризиком. При цьому багато великих компаній використовують франчай-зинг (комерційну концесію). Переконливим прикладом успіху в галузі франчайзинга є мережа «Макдональдс». Головна причина її успіху — в широких програмах навчання і контролю за якістю. Але при цьому зберігається деяка економічна незалежність ліце-нзіатів. З правової ж точки зору, вони— незалежні юридичні особи.

Фірма може вийти на зовнішній ринок, створивши спільне підприємство (СП). СП — це міжнародна фірма, створена двома чи декількома національними підприємствами з метою найбільш повного використання потенціалу кожної зі сторін для максимі-зації корисного економічного ефекту їхньої діяльності. Важливою ознакою СП є наявність у складі його засновників (учасників) хоча б одного іноземного інвестора.

Ця стратегія проникнення стала засобом полегшення експорту капіталу і реалізації інвестиційних проектів, здійснення яких не під силу одній компанії. Завдяки СП поширюються передові технології і сучасний досвід керування. Крім того, освоєння ринків в інших країнах простіше здійснювати за допомогою місцевих партнерів, тим більше, що спільні підприємства часто користуються податковими пільгами. Іноді СП створюються спеціально з метою проникнення міжнародних компаній у закриті національні ринки.

Фірма може використати таку модель виходу на зовнішній ринок, як пряме інвестування у виробництво в іншій країні шляхом придбання існуючого чи створення нового підприємства.

Прямі інвестиції здійснюються шляхом передачі капіталу з однієї країни в іншу, але капітал не завжди є єдиним внеском інвестора чи єдиним засобом придбання акціонерної власності. Фі-

рма-інвестор може надати технологію, кваліфіковані кадри і ринки в обмін на частку участі в капіталі закордонної фірми. Існують такі варіанти прямого інвестування:

а) придбання частинки власності в діючому підприємстві;

б) створення нового підприємства.

Кожен варіант має свої переваги й недоліки і стає більш вигідним за певних умов. Перевагами прямого інвестування є:

– зі збільшенням компанією досвіду виробничої діяльності на закордонному ринку вона одержує можливість зниження витрат на сировину, робочу силу, інші фактори виробництва, а також може розраховувати на пільги, надані урядом;

– створення нових робочих місць сприяє формуванню позитивного іміджу компанії в країні перебування;

– за рахунок постійної роботи з органами влади, споживачами, місцевими постачальниками і посередниками компанія адаптує свою продукцію до потреб ринку;

– компанія цілком контролює інвестиції і проводить таку виробничу, товарну, цінову, збутову, комунікаційну політику, яка найкраще відповідає її стратегічним цілям.

Основний недолік прямого інвестування полягає в тому, що компанія не застрахована від погіршення ринкових умов, девальвації валюти, експропріації її власності у випадку політичних потрясінь, а також від інших ризиків, характерних для діяльності на зовнішніх ринках.

Якщо компанія виходить на декілька зовнішніх ринків і використовує багатонаціональну стратегію, то вона пристосовує свої стратегічні дії до конкретної ситуації на ринку кожної країни. У цьому випадку загальна міжнародна стратегія є сукупністю стратегій щодо кількох країн. Таким чином, фірма намагається адаптуватися до умов різноманітних зовнішніх ринків.

Необхідність у багатонаціональній стратегії виникає завдяки існуючому різноманіттю культурних, економічних, політичних і конкурентних умов у країнах світу. Головною перевагою цієї стратегії є її відповідність місцевим умовам країни, а недоліками — недостатнє використання потенційних конкурентних переваг, зростання витрат компанії на дослідження, рекламу тощо.

Альтернативним варіантом виступає глобальна стратегія, яка базується на припущенні, що споживачі великої кількості країн віддають перевагу відносно дешевим стандартним товарам порівняно з дорогими диференційованими. Для компанії, яка використовує цю стратегію, весь світ — це єдиний ринок без національних кордонів і національних відмінностей між споживачами.

Ця стратегія з успіхом застосовується такими транснаціональними корпораціями, як Sony, Coca-Cola, Pepsi Co, McDonalds, Procter & Gamble та ін.

До головних факторів, що впливають на вибір стратегії проникнення на зарубіжний ринок, належать:

а) швидкість входження на ринок;

б) прямі і непрямі витрати;

в) гнучкість в діяльності на ринку відповідної країни;

г) рівень можливого підприємницького ризику;

д) строки окупності інвестицій;

ж) існування недовиконаних зобов'язань компанії перед існуючими партнерами, агентами і дистриб'юторами у випадку створення власної дистриб'юторської мережі для виходу на більш привабливий зовнішній ринок.

Фірми зарубіжних країн дотримуються різних стратегій при проникненні на зовнішні ринки. Наприклад, американські компанії найчастіше використовують атакуючі стратегії. Вони покладаються на впровадження нових технологій з метою розширення зовнішніх ринків. Європейські ж фірми віддають перевагу проникненню на вже освоєні чи тісно пов'язані з раніше освоєними ринками (їхні стратегії є більш оборонними).

Японські компанії найчастіше застосовують стратегію низьковитратного виробництва обмеженого асортименту продукції у великих обсягах, що надає їм можливість використовувати ціну в якості головного конкурентного інструмента для збільшення продажу.

ТЕМА 9

ЦИКЛІЧНІ ТА СТАДІЙНІ КРИЗИ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА МІЖНАРОДНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

9.1. Сутність та види криз у світовій економіці

Термін криза означає різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність.

В економіці термін "криза" набув поширення та визначення насамперед у зв'язку з розробкою концепції циклічності розвитку економічних систем, яка належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії і понад сто років є об'єктом досліджень різних наукових шкіл та напрямів економічної науки.

Парадигма циклічності змін сукупного попиту га пропозиції, обсягу виробництва та доходу і відповідно стану економіки є основою теорії економічних циклів та економічної кон’юнктури, яку досліджували такі видатні вчені-економісти, як М.І. Туган-Барановський, М.Д. Кондратьев, К. Маркс, Дж.М. Кейнс, И. Шумпетез, М. Фрідмен та ін. Практично жодне глибоке сучасне дослідження економічних процесів не залишає поза увагою теорію циклічності та явища, які вона пояснює. Основне завдання економічної теорії – зробити відкриття, які б сприяли досягненню рівноваги і стабільності в суспільстві.

Будь-яка система прагне до стабільного стану і хоче уникнути хаосу. Однак закони діалектики свідчать про протилежне становище. Стабільність не може існувати сама по собі, без хаосу і кризи. Стабільний стан і криза – постійні антагонізми в розвитку будь-якої системи. Історично так склалося, що розвиток людства був пов'язаний із постійною боротьбою з незгодами – війнами, епідеміями, стихійними природними катаклізмами тощо. Криза, в широкому розумінні, так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу потрібно розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін.

Криза змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикально її оновлює. Тому очищувальна сила кризи потрібна системі не менше,

ніж спокійне безтурботне життя. Це два боки однієї медалі, закон єдності й боротьби протилежностей. Без боротьби немає розвитку. Побутує думка, що криза стосується лише процесів макроекономічного розвитку, а в масштабах фірми чи підприємства є більш-менш гострі проблеми, викликані помилками чи непрофесіоналізмом управління. Такі уявлення можуть мати негативні наслідки.

У посткейнсіанській парадигмі, яка сьогодні є загальновизнаною, підприємство посідає центральне місце та розглядається як самостійний інститут (організація з внутрішньою ієрархічною структурою). Автономні рішення на рівні окремого підприємства є основоположними для забезпечення загальноекономічного результату. У поєднанні з рішеннями інших суб'єктів господарювання вони визначають ринкову ситуацію, організовують та координують ринок. Саме це визначає ситуацію рівноваги або не рівноваги макроекономічної системи (економіки в цілому), а отже, є рушійною силою її економічного розвитку. Такий підхід покладено в основу розробки мікроекономічної теорії підприємства, яка пояснює механізм його функціонування в ринкових умовах. Вагоме значення в мікроекономічній теорії підприємства належить проблематиці криз і кризових явиш у діяльності підприємства.

У сучасній економічній теорії поширені різноманітні пояснення сутності, феномену виникнення та розгортання кризових явищ. Як відомо, соціально-економічна система в будь- якому вигляді та будь-якій формі, чи то суспільна формація, чи то фірма або підприємство, має дві тенденції свого існування – функціонування і розвиток.

Функціонування – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цілісність, якісну визначеність та змістові ознаки системи (сутнісні характеристики).

Розвиток – це набуття нової якості, процес перманентної та необоротної зміни (вдосконалення) підсистем та параметрів (складових) його діяльності, що має суттєвий характер, певну форму і позитивні наслідки для його життєздатності.

Функціонування і розвиток найтісніше пов'язані між собою. Функціонування, з одного боку, стримує розвиток і водночас є його необхідною основою, розвиток руйнує певні процеси функціонування, створюючи умови для більш стійкого їх здійснення в майбутньому.

Отже, виникає циклічна тенденція розвитку криз яка віддзеркалює

періодичність їх настання як результат боротьби між функціонуванням та розвитком, накопичення суперечностей у межах режиму "функціонування" та об'єктивною необхідністю переходу в режим "розвиток". Отже, криза є одним із природних станів життєдіяльності, одним із частих випадків перехідних процесів.

Оскільки підприємство, по суті, є мікроекономічною системою, його розвитку притаманні властивості циклічності. Протягом своєї життєдіяльності (від створення до ліквідації) підприємство проходить низку стадій, які в теорії менеджменту отримали назву "життєвий цикл підприємства". Кожна з цих стадій характеризується особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування.

Кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної систем між собою та із зовнішнім оточенням. Такі суперечності виникають між:

- кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) і відповідними характеристиками ринкового попиту;

можливою і необхідною виробничою потужністю підприємства;

- необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, і можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них;
- ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають у процесі виробництва та мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу;
- між фактичним і плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток.

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану, тобто виникає ситуація, за якої зміна зовнішніх, внутрішніх та вихідних параметрів, що діють на систему, взаємно не компенсуються, а їхня сума не дорівнює нулю. Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життєдіяльність підприємства, можливість повернення до рівноважного стану, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку.

Це свідчить про те, що криза є природним станом життєдіяльності підприємства. Оскільки підприємство за своєю сутністю є мікроекономічною системою, його розвитку притаманні властивості циклічності. Як зазначалося

вище, протягом життєдіяльності (від створення до ліквідації) підприємство проходить низку стадій, що г, теорії менеджменту отримати назву "життєвий цикл". Цикл розвитку підприємства – це процес проходження таких фаз розвитку (еволюції), кожна з яких закінчується революційною кризою:

— стадія піднесення, яка характеризується зростанням кількісних та покращенням якісних ознак функціонування підприємства. Порушення стану рівноваги на цій стадії призводить до переходу підприємства до нового рівноважного стану з вищими якісними параметрами або має короткостроковий характер та не зачіпає "параметрів життєдіяльності підприємства ";

— стадія гальмування розвитку, для якої характерна відносна стабільність кількісних та якісних показників функціонування. Як правило, підприємство зберігає досягнутий стан рівноваги або забезпечує незначні та відновлювані коливання в його діяльності;

— стадія кризи, виявом якої є зниження кількісних та погіршення якісних ознак функціонування підприємства, яке зумовлює порушення спочатку "показників – індикаторів життєдіяльності", а потім поступово і "параметрів життєдіяльності" підприємства як мікроекономічної системи. Це призводить до порушення стану рівноваги, який підприємство вже неспроможне самостійно відновити;

– стадія пожвавлення, виявом якої є уповільнення падіння та поступове зростання показників діяльності підприємства, що розглядається як перший крок до подолання кризових явищ та виходу з кризового стану.

Подолання кризи дає можливість продовжити життєдіяльність підприємства, забезпечити його відродження на тому самому або вищому рівні організації та ефективності. Тобто подальший розвиток підприємства можливий лише за у мови подолання кризових явищ.

Причини криз, що виникають на підприємстві, можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації га реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні, що відображають помилки і волюнтаризм в управлінні [44].

9.2. Причини та види криз

Причини криз можуть мати як природний характер, що відображають явища клімату, землетрусу, повені та інші ката-клізми природного походження, так і техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини.

Причини кризи можуть бути зовнішні, або екзогенні (які не залежать від діяльності підприємства), та внутрішні, або ендогенні (що залежать від підприємства). Зовнішні пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні.

Головні зовнішні фактори кризи на підприємстві такі:

- спад кон'юнктури в економіці в цілому;
- зменшення купівельної спроможності населення;
- значний рівень інфляції;
- нестабільність господарського та податкового законодавства;
- нестабільність фінансового та валютного ринків;
- посилення конкуренції в галузі;
- криза окремої галузі;
- сезонні коливання;
- посилення монополізму на ринку;
- дискримінація підприємства органами влади та управління;
- політична нестабільність у країні місце знаходження підприємства або в країнах підприємств – постачальників сировини (споживачів продукції);
- конфлікти між засновниками (власниками).

Вплив зовнішніх факторів кризи має стратегічний характер. Вони зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, якщо несвоєчасно реагувати на них, тобто якщо не створено системи раннього попередження та реагування, одним із завдань якої є прогнозування банкрутства, чи така система функціонує недосконало.

Внутрішні причини кризового стану на підприємстві пов'язані, як правило, з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Головні внутрішні фактори кризи на підприємстві:

- низька якість менеджменту;
- дефіцит в організаційній структурі;
- низький рівень кваліфікації персоналу;
- недоліки у виробничій сфері;
- прорахунки в галузі постачання;
- низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції;
- прорахунки в інвестиційній політиці;
- брак інновацій та раціоналізаторства;
- дефіцит у фінансуванні;
- брак контролінгу або незадовільна робота його служб.

У розумінні кризи велике значення мають не тільки причини, а й її наслідки. Типовими наслідками кризового стану є:

- втрата клієнтів і покупців готової продукції;
- зменшення кількості замовлень і контрактів з продажу продукції;
- неритмічність виробництва, неповне завантаження потужностей;
- зростання собівартості та різке зниження продуктивності праці;
- збільшення обсягу неліквідних оборотних засобів га наявність понаднормових запасів;
- виникнення внутрішньовиробничих конфліктів і збільшення плинності кадрів;
- зростання тиску на ціни;
- суттєве зменшення обсягів реалізації та, як наслідок, недоодержання виручки від реалізації продукції.

Усе це може призвести або до руйнування організації (виробництва), або до її відновлення. Вихід із кризи не завжди пов'язаний із позитивними наслідками.

Формування організаційних структур Розрізняють такі види криз:

- стратегічна криза (коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал та бракує довгострокових факторів успіху);
- криза прибутковості (перманентні збитки "з’їдають" власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу);
- криза ліквідності (коли підприємство неплатоспроможне або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

Між різними видами кризи є тісні причинно-наслідкові зв'язки: стратегічна криза спричиняє кризу прибутковості, яка. у свою чергу, призводить до втрати підприємством ліквідності. Закономірним результатом розвитку симптомів фінансової кризи є надмірна кредиторська заборгованість, неплатоспроможність і банкрутство підприємства.

В економічній теорії сьогодні за проблематикою виокремлюють макро- і мікрокризи, а за структурою відносин – економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні.

Економічні кризи відображають гострі суперечності в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми. Це кризи виробництва і реалізації товару, відносин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкретних переваг, банкрутства та ін. У групі економічних криз виокремлюють фінансові кризи, що характеризують суперечності в стані фінансової системи чи фінансових можливостях фірми.

Соціальні кризи виникають під час загострення суперечностей або зіткнення інтересів різних соціальних груп чи утворень: працівників і роботодавців, профспілок і підприємців, працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін. Соціальні кризи можуть бути продовженням і доповненням економічних та виникати самі по собі, наприклад, з приводу стилю управління, невдоволення умовами праці, ставлення до екологічних проблем, із патріотичних почуттів.

Особливе місце в групі соціальних криз займає політична криза – криза в політичному устрої суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, в управлінні суспільством. Політичні кризи торкаються всіх сторін розвитку суспільства і, як правило, переходять в економічні.

Організаційні кризи виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, поділу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів як відділень адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм. В організаційному устрої будь-якої соціально-економічної системи можуть загострюватися організаційні відносини. Це виявляється в ділових конфліктах, виникненні плутанини, безвідповідальності, складності контролю тощо. Все це відбувається за надмірного чи швидкого зростання соціально-економічної системи, зміни умов її функціонування і розвитку, помилок за часткової реконструкції організації чи організаційної перестраховки, що породжує бюрократичні тенденції.

Організаційна криза виявляється часто як параліч організаційної діяльності. Однією з його форм є її надмірна бюрократизація.

Психологічні кризи – це кризи психологічного стану людини. Вони виявляються у вигляді стресу, що набуває масового характеру, у виникненні відчуття невпевненості, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним станом. Це кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи.

Технологічна криза – криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях. Це може бути криза технологічної несумісності виробів чи криза відтворення нових технологічних рішень.

Кризи можуть бути передбачуваними (закономірними) і несподіваними (випадковими).

Передбачувані кризи настають як етап розвитку, вони можуть прогнозуватися і зумовлюються об'єктивними причинами нагромадження факторів, пов'язаними з виникненням кризи можуть бути потреби реструктуризації виробництва, зміна структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу. Різновидом передбачуваних криз є циклічна криза.

Несподівані кризи – це результат грубих помилок в управлінні чи яких-небудь природних явищ або економічної залежності, що сприяє поглибленню і поширенню локальних криз.

Виокремлюють також кризи явні і латентні, глибокі і легкі, затяжні та короткочасні тощо.

Отже, криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування і розвитку якої лежить керівна діяльність людини. В економічній теорії досліджено і зроблено висновок – щоб запобігти кризі, потрібно ефективно управляти економічною системою. Можливо, в майбутньому людина взагалі виключить кризи з розвитку соціально-економічних систем, а нинішні кризи характеризують лише рівень розвитку людини, нестачу знань, недосконалість управління. Але, як свідчить практика розвитку суспільства й економіки, сьогодні в життєдіяльності сучасних підприємств неможливо уникнути кризових ситуацій. То гу дуже важлива роль відводиться загальному управлінню підприємством, й анти кризовому в тому числі [44].

9.3. Циклічність та кризи в світовій економіці

Економіка будь якої країни проходить, періодично повторюючи періоди росту обсягів національного виробництва та їх скорочення. Ідентичність, динамка та стабільність процесу повторів проходження національною економікою певних станів дає можливість стверджувати про циклічність її розвитку.

Економічний цикл – це сукупність певних станів національної економіки, що періодично повтоюються (в деяких наукових колах його ще називають циклом ділової активності), а саме: здійснюється постійна зміна підйомів та спадів ділової активності, розширення та скорочення обсягів національного виробництва. Перехід від однієї фази циклу до іншої здійснюється автоматично-на базі ринкових регуляторів.

Циклічність вважається закономірним явищем фінансово-господарського життя спільноти в умовах ринку і виробництва, що розвивається. При цьому коливання фаз що знижуються та фаз, що підвищуються в процесі економічного зростання супроводжуються істотними модифікаціями в структурі економіки, динаміці цін, обсягах виробництва, співвідношеннях продуктивності праці і доходів, нагромадженні і споживанні, виробництві засобів виробництва і виробництві предметів споживання.

Ткономіст-науковець Туган-Барановський першим сформулював основний закон інвестиційної теорії циклів: фази промислового циклу визначаються законами інвестування, порушення ритму економічної активності, що приводить до кризи, витікає, за думкою Туган-Барановського, при відсутності паралелизма на ринках різних сфер в період економічного підйому, неспівпадіння між заощадженнями та інвестиціями, внаслідок диспропорційності в русі цін на капітальні блага і споживчі товари. Основна ідея Туган-Барановського полягає в тому, що в основі загального товарного перевиробництва полягає часткове перевиробництво, непропорційний розподіл “народної праці”, таким чином, перше передбачає своєрідний вираз второго. Щодо ролі позикового капіталу в процесі циклічних коливань економіки Туган-Барановський вважав, що підвищення позикового відсотка є вагомою ознакою того, що вільного позикового капіталу в країні недостатньо для потреб промисловості тобто, безпосередньою причиною криз є не надлишок позикового капіталу, що не використовується, а його нестача.

Циклічність обумовлює нерівномірний розвиток економіки за спіраллю, а саме переходом від одного сталого її стану до іншого. З урахуванням бурхливого і нерівномірного прояву економічні цикли, як образно відзначав американський економіст П. Самуельсон, нагадують хвилі епідемічних захворювань, капризи погоди або коливання температури у дитини.

Періодичні зміни фаз і стадій в розвитку економіки викликані багатьма причинами і умовами, чинність яких необхідно враховувати при розробці економічної політики держави і засад економічної поведінки всіх суб'єктів господарювання.

Таким чином, доведено, що економічні цикли зумовлені наявністю багатьох факторів: характером погоди і урожаю; інфляцією, експансією і звуженням банківського кредиту; зміною соціальної поведінки населення; різкими коливанням рівня інвестування; стрибкообразного розвитку і впровадження інновацій в галузі народного господарства; низьким купівельним попитом населення; характером відновлення основного капіталу; перманентним відхиленням економіки від стану рівноваги та ін.

Циклічність розвитку відображає процеси формування, загострення і розв язання етапів, що періодично виникають та чередуються в еволюційному розвитку і якісних революційних стрибків.

Розглянемо, як змінюється економіка в залежності від того, в якій стадії економічного циклу вона знаходиться . В стадії зростання економіка доходить до критичних точок в області обсягу виробництва, зайнятості, заробітної плати, В період депресії обсяги виробництва доходять до найнижчого рівня, потужнні можливості виробництва використовуються на 50% і нижче; найбільших маштабів набуває безробіття, кількість банкрутств; скорочується попит на робочу силу, що в свою чергу, веде до зниження ставок заробітної плати, подальшого зниження загального рівня цін та ін. На стадії пожвавлення - зростають обсяги виробництва, а на завершальному етапі стадії пожвавлення проходить наближення до докризового рівня: зростає підприємницька активність, збільшуються прибутки підприємств, зростає попит як на товари так і ресурси, знижується рівень безробіття; криза збуту минула, спостерігається невелике підвищення цін на товари та послуги.

Перевищення докризового обсягу виробництва є переходом в наступну стадію економічного циклу: відбувається розширення виробництва, зростають розміри потужностей, зниження безробіття доходить до повної зайнятості, зростання доходів; інвестиції та витрати зростають; зростає попит на товари та послуги; - починають формуватися передумови для входження в новий цикл.

Циклічність як об'єктивна закономірність економічного розвитку за своїм змістом багатоструктурна, якщо в основу критерію класифікації покласти довготривалість, то вона буде мати: малі цикли, які тривають 3-4 роки; середні цикли строком 7-11 років; великі цикли циклічність яких становить 40-60 років; вікові циклічні коливання.

Проте критерій довготривалості лише один з можливих. Типи циклів розрізняються неоднозначністю матеріальної основи розвитку, характером впливу на економічні процесси. Наявністю великих циклів в єкономіці виявив ще в 1847 році англійський економіст Х. Кларк, який вперше відмітив період в 54 роки між економічними кризами 1793 - 1847 рр.

Вагомий внесок в теорію великих хвиль зробив економіст Кондратьєв Н. Д., який на основі обробки статистичних даних розвитку економіки деяких країн за 140 років, виділив великі цикли кон`юнктури; він вважав, що природа великих хвиль позв'язана з процесами зношення, зміни та розширення засобів виробництва та глобальним їх розвитком.

Таким чином, циклічність розвитку притаманна системам, що розвиваються і відтворюються самостійно; вона відображає процеси формування загострення періодичних етапів, що виникають, еволюційного розвитку і якісних стрибків, відхилень від станів рівноваги. Головною фазою, що визначає цикл, є криза, яка завершує попередній цикл та приводить до створення умов для майбутньої економічної рівноваги, зростання і до появи нових кризових явищ.

У структурі циклічного єкономічного розвитку найбільш рельєфно виражаються середні промислові цикли. Вони найближче взаємодіють із малими циклами і найдієвіше впливають на розвиток економічних процесів. Саме тому середні цикли визначаються як базові.

Умови сучасного розвитку економіки характеризуються глибокими змінами у структурі економічного циклу, у змісті його окремих фаз, це пов'язано з впливом

на процеси відтворення науково-технічної революції: оновлення основних фондів, внаслідок стрімкого їх морального старіння, відбувається в усіх фазах циклу.

Економічні кризи охоплюють всі галузі і види діяльності, тому вони багатогранні і специфічні в залежності від сфери і тривалості. Кризи поділяються на певні види, що відображають різноманітні сторони одного і того же кризового процесу. Циклічна, або криза надвиробництва, характерна охопленням всіх сфер господарювання, більшою глибиною і тривалістю, відображенням всієї сукупності протиріч і відтворених диспропорцій.

Промислова криза проявляться у невідповідності між обсягом вкладених в галузь продуктивних сил і можливістю ефективного їх застосування. Наслідки промислової кризи для виробників полягають в поступовому зниженні прибутків, а іноді і отриманні збитків. Характерною ознакою промислових криз і причиною їхнього затяжного характеру є перевиробництво засобів виробництва. Промислова криза супроводжується кризою праці: скорочується число і тривалість робочих днів, знижується заробітна плата, росте безробіття.

Товарна криза (криза платежів) виявляється в невідповідності між товаром і ціною, а саме: ціни на товар часто підвищуються поза залежністю від запасів цих товарів і попиту на них. При цьому зростання цін, заохочуючи подальше виробництво і ввезення товарів, загострює невідповідність між цінами і попитом. Поступово за надмірним зростанням цін відбувається скорочення споживання, що і приводить до переоцінки товарів і послуг. В умовах товарної кризи спекуляція виявляє сильний вплив на формування цін і торговельну діяльність. Виникненню і бурхливому розвитку спекулятивної діяльності всіх суб'єктів ринку сприяють різке підвищення цін на товари, скорочення виробництва за наявності хронічного товарного дефіциту, знецінєння грошей. Спекулятивна діяльність приватних осіб, фірм і організацій в умовах товарної кризи є необхідною умовою їхньої конкурентоздатності, пожвавлення бізнесу. Товарна криза супроводжується також кризою неплатежу: підприємства не мають засобів оплатити товари та послуги постачальників, сплатити заробітну плату своїм робітникам через спад виробництва, зростання цін і скорочення обсягів реалізації.

Спекулятивні кризи є наслідком перебільшеного спекулятивного підвищення цін в умовах дефіциту товарів і послуг, хронічного спаду виробництва і зубожіння трудящих. Вони не можуть довго тривати, бо породжують штучне

надвиробництво товарів і послуг, ускладнюють їхню реалізацію, викликають падіння рівня цін і поступове пожвавлення попиту.

Аграрна криза визначає такий стан сільського господарства, усього аграрно-промислового комплексу, при якому значна частина сільського населення зазнає майнових втрат, відбувається зниження життєвого рівня, банкрутство підприємств, знижується обсяг виробництва сільськогосподарської продукції. Специфіка аграрних криз в тому, що вони охоплюють тільки сільське господарство і не мають циклічного характеру, є більш тривалими, ніж промислові.

Економічні або промислові цикли у різних країнах неоднакові. Водночас вони мають деякі спільні риси, наприклад періодичність чергування фаз циклу, постійне скорочення їх тривалості. Вище зазначалося, що засоби праці (верстати, машини, устаткування та ін.) поступово зношуються. Верстат міг в одну зміну працювати кілька десятків років, але за гострої конкурентної боротьби фабрики і заводи працювали у три зміни. Тому терміни зношування верстатів становили в середньому 10-12 років. Коли настав час їх масової заміни, це було основою піднесення - однієї із фаз економічного циклу. Така ситуація була типовою в XIX ст., а існуючі тоді економічні цикли називали середніми.

На початку XX ст. посилення конкурентної боротьби (всередині країни та міжнародної) й інші чинники зумовили швидке оновлення основного капіталу, а отже зменшення тривалості середніх циклів. У наступні десятиріччя почалося масове виробництво товарів тривалого користування (автомобілів, холодильників, телевізорів тощо), які через певний проміжок часу населення намагалося замінити на кращі моделі. Так виникає нова матеріальна основа економічного циклу — масове оновлення товарів широкого вжитку, яке зумовлює малі економічні цикли тривалістю 3-4 роки. їхня заміна відбувалася швидше, ніж заміна засобів праці. Це прискорювало настання нового економічного циклу. Крім цих двох типів економічних циклів економічна наука виділяє довгі економічні цикли тривалістю 50—60 років.

В основі довгих циклів — період функціонування доріг, мостів, будівель та інших об'єктів інфраструктури. Особливості сучасних економічних криз. Антициклічне та антикризове регулювання економіки, особливості відтворення основного капіталу та інші причини зумовили несхожість сучасних економічних

криз із кризами XIX - початку XX ст. Так, економічний цикл став коротшим, а кризи — менш глибокими, але частішими.

Замість надвиробництва товарів спостерігається надвиробництво основного капіталу (коли виробничі потужності навіть у безкризовий період завантажені на 75-80%), немає різкого зниження цін, зростає період піднесення тощо. Ось чому під час кризи 1990-1992 рр. падіння промислового виробництва становило 1,9%, а тривалість кризи - 10 місяців.

В системі економічних криз вагоме місце належить структурним кризам, що є наслідком однобічного розвитку одних галузей на шкоду іншим. В умовах НТР бурхливий розвиток продуктивних сил в нових галузях - в електроніці, атомній енергетиці, та ін. - який вступає в суперечність старій структурі народного господарства і вимагає нового суспільного розподілу праці, реформування структури економіки. Відбувається спад виробництва в старих галузях - вугільній, нафтовій, і газовій промисловостях, металургії та ін. Структурні кризи проявляються в формі енергетичної, сировинної, продовольчої, екологічної і валютно-фінансової криз. Вони відрізняються від періодичних циклічних криз наступними рисами: охоплюють лише частину народного господарства; відносно більш тривалі в будь-якій галузі; породжуються диспропорціями між виробництвом і споживанням, попитом і пропозицією або тривалим порушенням механізму зв'язків, що склалися між постачальниками продукції і її споживачами, модифікаціями цінових пропорцій, можуть бути кризою як надвиробництва, так і недовиробництва; диспропорційність при таких кризах не може бути врівноважена тільки зростанням цін.

На початку 90-х років українська економіка ввійшла в затяжну й досить глибоку кризу. Спад виробництва, нагромадження інфляціонного потенціалу почались ще тоді, коли Україна була в складі СРСР. За офіційними даними, початок кризи починається з 1990 року. Масштаби спаду виробництва характеризуються наступними даними: зниження національного виробництва 1990 р - 3,6 % ; 1991 р - 13 % ; 1992 р - 18 % ; 1993 р - 15 % . 1994 – 25 %; 1995 - 12 % ; 1996 - 10 %. В цей же період темпи інфляції в деякі роки обчислювались тисячами процентів, відбувалось різке зниження реальних доходів населення. Велика кількість підприємств працювала на 20 – 30 % своїх виробничих потужностей.

Економічна криза - це фаза циклу, для якої характерно різке відновлення порушених пропорцій процесу відтворення за допомогою спаду виробництва, недозавантаження виробничих потужностей, зростання безробіття та ін. Це періодичне явище, що повторюється, і проявляється в надвиробництві капіталів і товарів, що не знаходять сфер застосування і збуту. При цьому надвиробництво означає не абсолютний стан економіки, який припускає, що товару вироблено більше, ніж може спожити суспільство, а відносне перевищення по відношенню до наявного рівня платоспроможного попиту. Таким чином, під економічною кризою розуміють відносне надвиробництво внаслідок обмеженого платоспроможного попиту населення, обумовлене зростаючим зубожінням населення.

Вихід з такої кризи вимагає цілеспрямованої державної політики по соціалізації ринкової економіки, зростанню доходів всіх верств населення до рівня пропозиції якісно створюваних товарів і послуг, що забезпечує рівновагу між ринковим попитом і пропозицією товарів і послуг [45].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Одягайло Б.М. Міжнародна економіка : Бібліотека електронних навчальних посібників Луцького НТУ. URL: http://www.lib.lntu.info/book/fb/etme/2011/11-68//page8.html

2. Міжнародний менеджмент : Навчальні матеріали онлайн. URL: http://pidruchniki.com/13761025/menedzhment/mizhnarodni_kompaniyi_rol_suchasnomu_mizhnarodnomu_biznesi

3. Рокоча. В., Плотніков О., Новицький В. Транснаціональні корпорації. URL: http://ecodn.info/text/Econom/tnk/str/36.htm

4. Амеліна В. І., Попова Т. Л., Владимиров С. В. Міжнародні економічні відносини: Навчальні матеріали онлайн. URL: http://pidruchniki.com/1115121253400/ekonomika/prichini_viniknennya_tnk

5. Квачук Я. О. Корпоративні стратегії розвитку транснаціональних корпорацій: Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2283

6. Комшук О. І. Трансформація системи управління ТНК в умовах глобальної конкуренції та посилення ролі науково-технічного прогресу: Бібліотека ДВНЗ КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. URL: http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4465/1/Komshuk.pdf

7. Рокоча В. Трансакційні корпорації: Бібліотека онлайн. URL: http://readbookz.com/book/50/2010.html

8. Позитивні та негативні наслідки діяльності ТНК: Якісна економічна теорія. URL: http://www.uaeconomic.com/ulens-907-2.html

9. Болгарова Н.К., Паневник Т.М. Транснаціональні корпорації в аспекті розвитку глобалізаційних процесів: Бібліотека НУБІП. URL: http://elibrary.nubip.edu.ua/9690/1/%D0%A2%D0%%9A__%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_.pdf

10. Антоненко К. В. Сучасні інвестиційні стратегії транснаціональних корпорацій: Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3451

11. Попова А.В. Транснациональные корпорации как субъект международных экономических отношений:VIII Международная студенческая электронная научная конференция. URL: http://www.scienceforum.ru/2015/pdf/9917.pdf.

12. Побоченко Л. М. Аналіз інвестиційної діяльності транснаціональних корпорацій: Наукові журнали Національного Авіаційного університету. URL: http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/7022

13. Хусаинов Булат Транснационализация – глобальный вызов. «Деловая неделя». URL: http://dn.kz/?option=com_content&view=article&id=2273%3A-s--&catid=5%3A2011-10-23-11-45-05&Itemid=16

14. Global investment trends monitor: UNCTAD. URL: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2014d5_en.pdf

15. Сазонець О. М. Динаміка транснаціоналізації та інтеграція ТНК в економіку України: Журнал «Інвестиції». URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2012/12.pdf

16. Fortune Global 500: Fortune. URL: http://fortune.com/global500/

17. Fortune Global 500 2014 – рейтинг крупнейших компаний мира. URL: http://www.stevsky.ru/reytingi-forbs/fortune-global-500-2014-reyting-krupneyshich-kompaniy-mira

18. Лимонова Е.М., Воробйова К.О. Дослідження впливу ТНК на країни базування та приймаючі країни: Дніпропетровський університет ім. Альфреда Нобеля. URL: http://duep.edu/uploads/vidavnitstvo14-15/10107.pdf

19. Гудим К. Транснаціоналізація як чинник глобалізації. Вісник КНТЕУ. URL: http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2014/04/4.pdf

20. Маляр Д. В. Глобалізація та її вплив на розвиток корпоративного управління: Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vamsue_2013_2_13

21. Поточний огляд глобальних інвестиційних тенденцій, №18 : Кіровоградський регіональний центр з інвестицій та розвитку. URL: http://www.investkr.gov.ua/aboutnews/90

22. Безрукова Н. В. Діяльність транснаціональних корпорацій у контексті національної економічної безпеки: Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vonu_econ_2013_18_1(1)__7

23. Зовнішньоекономічна діяльність: Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

24. Кадеєва І.В. Прямі іноземні інвестиції як фактор становлення інноваційної економіки в Україні : Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=znpkhnpu_eko_2014_14_22

25. Скороход І. С., Поліщук М. О., Поліщук О. О. Особливості інвестиційної діяльності ТНК в Україні : Мукачівський державний університет. URL: http://msu.edu.ua/visn2/arhive/003/10.pdf

26. Левківський В. М. Транснаціональний характер діяльності ТНК: світовий досвід та українські реалії : Науковий вісник ЧДІЕУ. URL: http://journals.uran.ua/nvgeci/article/view/37861/34013

27. Печенка О.І., Косенко В.І. Аналіз стратегій діяльності американських ТНК на ринку України: Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=eui_2014_1_84

28. Латинін Д. О. Стан та перспективи розвитку ТНК в світі та Україні: Publishing house Education and Science s.r.o. URL: http://www.rusnauka.com/38_NIEK_2014/Economics/2_181324.doc.htm

29. Андрушко В. В. Особливості діяльності ТНК в Україні: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. URL: http://professura.at.ua/forum/19-157-1

30. Іванова Н. В. Перспективи розвитку транснаціональних корпорацій в Україні в умовах економічної кризи: Publishing house Education and Science s.r.o. URL: http://www.rusnauka.com/11_NND_2015/Economics/3_190997.doc.htm

31. Молчанова О. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України: Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung. URL: http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/09718.pdf

32. Пономаренко І. В. Вплив діяльності транснаціональних корпорацій на економіку України: Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: http://www.economy.n

33. Європейський менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник : у двох частинах / Л.В. Батченко, К.Є. Мойсеєнко, Ю.В. Дятлова, В.В. Дятлова, О.Г. Ткаченко, О.І. Танчик , за редакцією В.В. Дятлової ; Міністерство освіти і науки України, Донецький державний університет управління. Харків : ФОП Панов А.М., 2018. у двох частинах : рисунки, таблиці.

34. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник / О.П. Гребельник ; Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 409 сторінок : рисунки, таблиці.

35. Дунська А.Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика. Навчальний посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 688 с.

36. Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності : підручник / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, О.В. Генералов ; Київський національний торговельно-економічний університет. Київ : КНТЕУ, 2018. 311 с.

37. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навчально-методичний посібник / Торгова Л.В., Хитра О.В. Львів : Новий Світ-2000, 2018. 508 с. : іл.

38. Теорії міжнародного бізнесу : підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів / О. Рогач ; редактор Г. Новікова ; Міністерство освіти і науки України, Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ : ВПЦ "Київський університет", 2018. 687 с/

39. Міжнародна економічна діяльність України : навчальний посібник / С.В. Бестужева ; Міністерство освіти і науки України, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 266 с.

40. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2013. 408 с. URL: https://pidru4niki.com/1707090453866/ekonomika/formi_vihodu_pidpriyemstv_zovnishni_rinki

41. Мачуський В.В., Постульга В.Є. Господарське законодавство: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 275 с. URL: https://buklib.net/books/21895/

42. Стахурська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. Юрист і Закон. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850

43. Форми виходу підприємств на зовнішні ринки. URL: http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3366/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B09.pdf

44. Антикризовий менеджмент ЗЕД. URL: http://dipplus.com.ua/metodicheskiye-ukazaniya-i-informatsiya/article_post/antikrizoviy-menedzhment-zed

45. Демчук Н.І. Циклічність та негативні наслідки фінансово-економічної кризи в Україні. Ефективна економіка № 4, 2009. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=102