

**МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА
УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

курс лекцій

для студентів спеціальностей

8.03060101 – «Менеджмент організацій та адміністрування»

8.03060104 – «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

8.03050901 – «Облік і аудит»

денної і заочної форм навчання

Миколаїв

2014

УДК 339.97:339.5
ББК 65.290-21+65.58
М17

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету, протокол № 5 від 22.01.2014 р

Укладач:

А. Г. Максименко – канд. екон. наук, асистент кафедри менеджменту організацій та права Миколаївського національного аграрного університету

Рецензенти:

І. С. Кайтанський – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та економічної теорії ПВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і права»

І.В. Гончаренко, доктор екон. наук, доцент, професор кафедри світового сільського господарства та ЗЕД Миколаївського національного аграрного університету

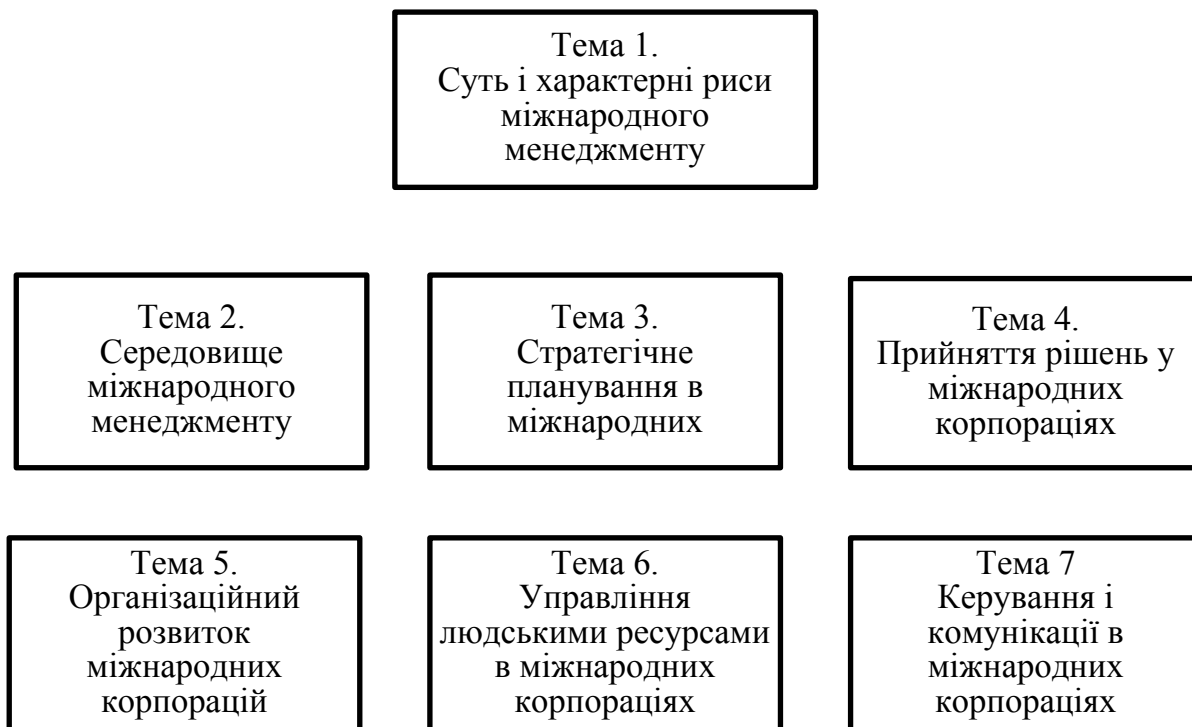
© Миколаївський національний аграрний університет, 2014

ЗМІСТ

Загальна структура кредитно-модульної програми курсу	4
Структурно-логічна схема курсу	5
Змістовний модуль 1. Теоретичні основи міжнародного менеджменту	7
Тема 1. Суть і характерні риси міжнародного менеджменту	7
Тема 2. Середовище міжнародного менеджменту	12
Тема 3. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях	16
Тема 4. Прийняття рішень у міжнародних корпораціях	21
Тема 5. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій	23
Тема 6. Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях	29
Тема 7. Керування і комунікації в міжнародних корпораціях	31
Змістовний модуль 2. Ключові проблеми міжнародного менеджменту	35
Тема 8. Контроль і звітність міжнародних корпорацій	35
Тема 9. Технологічна політика міжнародних корпорацій	39
Тема 10. Фінансовий менеджмент міжнародних корпорацій	45
Тема 11. Торговельні операції міжнародних корпорацій	48
Тема 12. Інвестиційні операції міжнародних корпорацій	51
Тема 13. Етика і соціальна відповідальність міжнародних корпорацій	54
Тема 14. Становлення глобального менеджменту	59
Рекомендована література	63

ЗАГАЛЬНА СТРУКТУРА КРЕДИТНО-МОДУЛЬНОЇ ПРОГРАМИ КУРСУ „МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

Змістовний модуль 1. Теоретичні основи міжнародного менеджменту

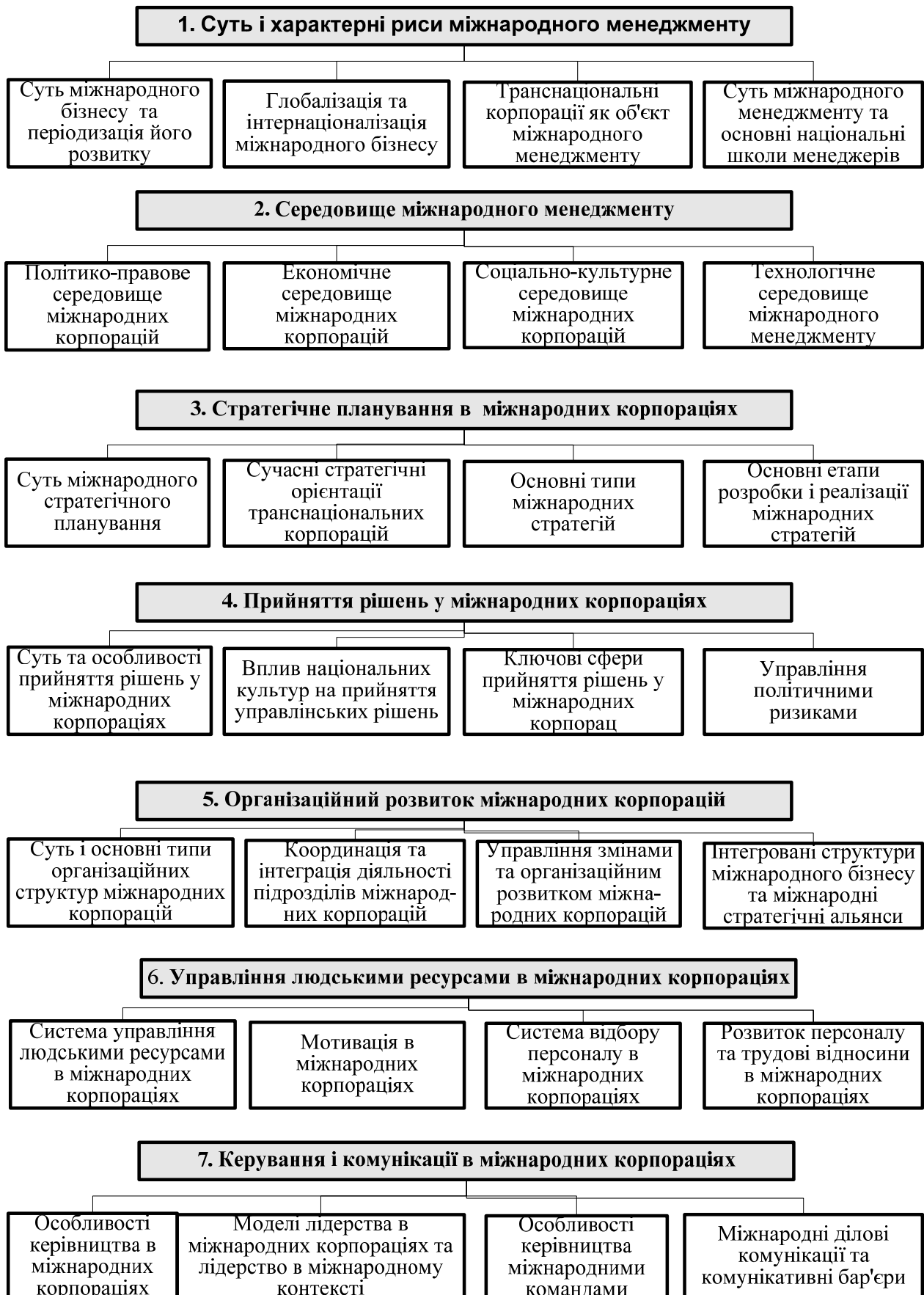


Змістовний модуль 2. Ключові проблеми міжнародного менеджменту

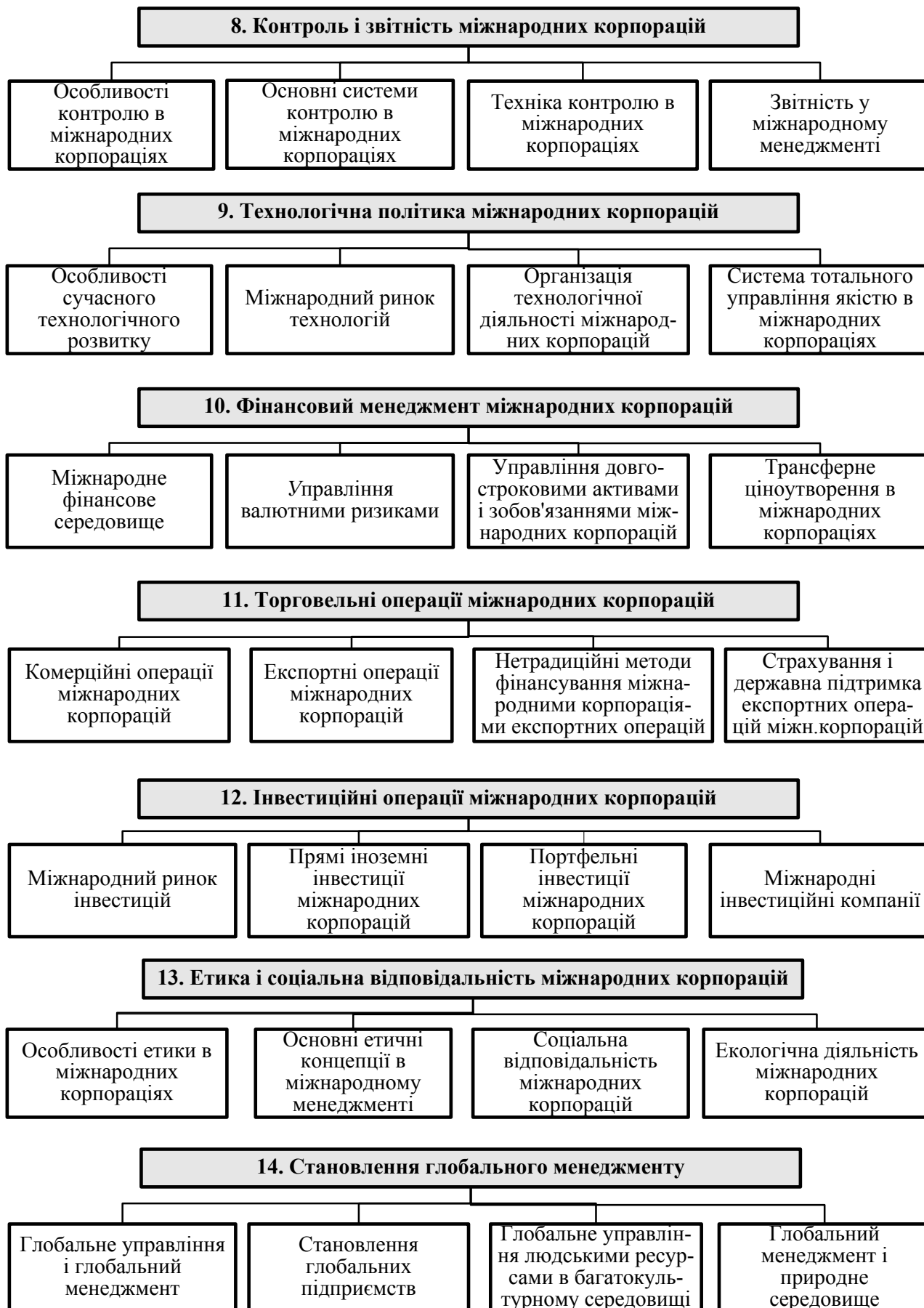


СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА СХЕМА КУРСУ

Змістовний модуль 1. Теоретичні основи міжнародного менеджменту



Змістовний модуль 2. Ключові проблеми міжнародного менеджменту



ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 1. Суть і характерні риси міжнародного менеджменту

- 1.1. Суть міжнародного бізнесу та періодизація його розвитку.
- 1.2. Глобалізація та інтернаціоналізація міжнародного бізнесу.
- 1.3. Транснаціональні корпорації як об'єкт міжнародного менеджменту.
- 1.4. Суть міжнародного менеджменту та основні національні школи менеджерів.

1.1. Суть міжнародного бізнесу та періодизація його розвитку

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

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

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

Основні риси міжнародного бізнесу:

1. Отримання прибутку міжнародними корпораціями, використовуючи переваги виходу за межі виключно національних кордонів.

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

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

3. Міжнародний бізнес суттєво варіаційний залежно від глибини рівня інтернаціоналізації: від разових поставок на зарубіжний ринок до розвинутої структури МНК.

4. Унаслідок інтернаціоналізації будь-якому бізнесу стає максимально доступним глобальний бізнес-сервіс пакету різноманітних послуг: від наукових до фінансових і від транспортних до підбору інтернаціональних колективів.

5. Врахування в бізнесі культурного фактора, тобто сукупності вимог і обмежень, що накладаються культурою даної країни на тих, хто веде в ній бізнес.

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.

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

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

9. Інформація — головний стратегічний ресурс, а адаптація — головна стратегічна

зброя.

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

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

Найвідоміша концепція періодизації розвитку міжнародного бізнесу запропонована відомим американським дослідником *Річардом Робінсоном*. Згідно з його концепцією протягом останніх п'яти століть виокремлюються чотири ери у розвитку міжнародного бізнесу: комерційна, експансійна, концесійна та ера незалежних держав.

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

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

Ера концесій (1914 — 1945 рр.). В цей період якісно змінилась роль найбільших компаній, що оперували на колоніальних ринках. Майже повсюдно компанії-концесіонери перетворюються на автономні економічні держави, що здійснюють виробничі, торгові, освітні, медичні, транспортні, поліцейські функції не лише для своїх робітників, але часто для всіх жителів районів, що належать до концесій.

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

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

1. *Післявоєнна декада (1945—1955 рр.),* для якої було притаманне утворення численних міжнародних фірм, насамперед у США, які здійснювали ефективний

трансфер ресурсів між країнами та експорт американського менеджменту.

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

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

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

1.2. Глобалізація та інтернаціоналізація міжнародного бізнесу

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

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

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

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

Інтернаціоналізація бізнесу і менеджменту — поєднання зусиль національних і міжнародних компаній різних країн у здійсненні різноманітних ділових операцій.

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

До основних форм міжнародного бізнесу можна віднести:

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

Слід підкреслити, що **експорт** є найпростішою формою міжнародного бізнесу і являє собою продаж товарів (послуг) в інші країни. В сучасних умовах зовнішньоторговельні операції становлять понад 80% обсягів міжнародного бізнесу. До того ж експорт є найменш ризикованою, але й найменш прибутковою формою міжнародного бізнесу.

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

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

Локальне складання і продаж означає експорт з материнської країни або з

третіх країн до країни-господаря комплектуючих деталей чи вузлів з подальшим складанням у місці на власному або орендованому підприємстві готової продукції з наступними продажами як у приймаючій країні, так і третіх країнах.

Ліцензування означає передачу прав інтелектуальної власності партнеру з іншої країни на умовах отримання певних доходів. Ця форма часто поєднується із франчайзинговими угодами.

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

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

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

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

Етноцентризм (Е) означає підпорядкування зарубіжних операцій внутрішнім операціям.

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

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

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

Більш розгорнуту схему інтернаціоналізації бізнесу пропонує Ненсі Адлер. Вона наведена на рис. 1.1. Як видно з цієї схеми, національні фірми (фаза I) не мають міжнародної діяльності. Міжнародні фірми (фаза II) спрямовують свої зусилля на експансію зовнішніх ринків. Після перетворення їх на мультинаціональні фірми вони намагаються збалансувати свої зв'язки в межах власних міжнародних ринків (фаза III). Нарешті, фаза IV означає, що збалансування внутрішніх зв'язків супроводжується динамічним пошуком нових ринків.

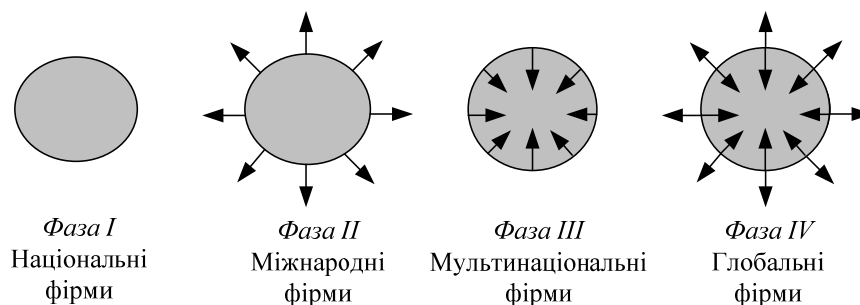


Рис. 1.1. Фази інтерналізації за Н.Адлер

1.3. Транснаціональні корпорації як об'єкт міжнародного менеджменту

За визначенням ЮНКТАД, **транснаціональна корпорація** — підприємство, що об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності в

двох і більше країнах та здійснює проведення взаємозв'язаної політики і спільної стратегії завдяки одному чи кільком центрам прийняття рішень.

Основними характеристиками транснаціональних компаній є: наявність власників у різних країнах, міжнародний склад працівників, у тому числі менеджерів; міжнародне мислення вищого керівництва; джерела прибутку в різних країнах; міжнародна структура активів; продаж на закордонних ринках.

Міжнародна корпорація складається з материнської компанії, розташованої в країні походження (заснування), і мережі відділень (філій), які розміщені в приймаючих країнах.

Організація бізнесу в міжнародних корпораціях ґрунтується на спеціалізації окремих відділень і материнської компанії на певних видах продукції чи видів діяльності. Існує дві моделі спеціалізації: горизонтальна і вертикальна інтеграція.

Горизонтальна інтеграція означає таку взаємодію відділень міжнародної корпорації, за якої виготовлення і реалізація певної продукції на міжнародних ринках закріплюється за відповідними відділеннями з урахуванням усіх витрат.

Вертикальна інтеграція базується на спеціалізації окремих відділень за стадіями технологічного процесу й зосередженні виготовлення кінцевої продукції в незначній кількості філій, які поставляють її на світові ринки.

Інтерналізація означає процес перетворення зовнішніх ринкових зв'язків у внутрішні (централізовано корпоративні) за умов більшої досконалості останніх.

1.4. Суть міжнародного менеджменту та основні національні школи менеджерів

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

Природа міжнародного менеджменту має дві основні складові:

- функції і концепції загального менеджменту — базова складова;
- національні моделі менеджменту материнських країн, в яких були засновані ті чи інші міжнародні корпорації — культурологічна складова.

Дослідження національних моделей менеджменту сформували нову галузь наукових досліджень — порівняльний менеджмент.

Порівняльний менеджмент — це галузь знань, яка виявляє і вивчає особливості національних моделей менеджменту, пов'язаних із соціально-культурними і поведінковими стереотипами націй, а отже, і систем управління міжнародних корпорацій, що мають країни походження цих націй.

Таким чином, **методологічною основою** міжнародного менеджменту є, по-перше, загальний менеджмент, а по-друге, порівняльний менеджмент.

Узагальнення досвіду навчання маркетингу і менеджменту у провідних школах бізнесу світу дає змогу виокремити такі *альтернативні підходи до навчання маркетингу, менеджменту, фінансів та ін.:*

- кейс-метод Гарвардської школи бізнесу;
- метод досліджень Чиказької школи бізнесу;
- навчання за допомогою практикуючих менеджерів у Кейптаунському університеті (Південно-Африканська Республіка);
- японський підхід до навчання.

Інші навчальні заклади або віддають перевагу одному із запропонованих методів,

або ж комбінують зазначені підходи у різному співвідношенні для різних дисциплін і програм.

Кейс-метод дає можливість через колективну творчу дискусію на прикладі конкретної абсолютно правдивої ситуації, що містить оригінальний практичний досвід, виробити у слухачів цілком конкретні практичні навички.

Метод досліджень Чиказької школи бізнесу, заснованої в 1898 р., ґрунтується на самостійних дослідженнях слухачами публікацій і діяльності корпорацій з певних питань, наступному обговоренні отриманих висновків і результатів і внесенні пропозицій щодо прийняття відповідних рішень у компаніях.

Підхід Кейптаунського університету полягає в тому, щоб залучати до викладання не окремих тем, а цілих курсів менеджерів-практиків, які мають певний хист до педагогічної роботи і досвід викладацької діяльності.

Японський підхід до навчання менеджменту і маркетингу ґрунтується переважно на підготовці фахівців у навчальних центрах усередині компаній, орієнтуючись насамперед на власний досвід фірми.

Контрольні запитання

1. Чим саме національний бізнес принципово відрізняється від міжнародного?
2. Чому міжнародний бізнес розвивається швидшими темпами, ніж національний?
3. Яке існує співвідношення між поняттями «міжнародний бізнес», «міжнародний менеджмент», «загальний менеджмент»?
4. Які критерії покладено в основу періодизації розвитку міжнародного менеджменту?
5. Які фактори прискорюють або гальмують процес глобалізації?
6. У чому полягають сильні та слабкі сторони широкого географічного розміщення ТНК?
10. У чому полягає провідна роль американської школи менеджменту?
11. Чим принципово відрізняється досвід американського і японського менеджменту?
12. Чи існує, на ваш погляд, українська модель міжнародного бізнесу?

ТЕМА 2. Середовище міжнародного менеджменту

- 2.1. Політико-правове середовище міжнародних корпорацій.
- 2.2. Економічне середовище міжнародних корпорацій.
- 2.3. Соціально-культурне середовище міжнародних корпорацій.
- 2.4. Технологічне середовище міжнародного менеджменту.

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

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

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

- 1) середовище материнської країни (країни походження корпорації);
- 2) середовища приймаючих країн (країн-господарів);
- 3) нейтральне середовище (нейтральні водні і повітряні простори, території міжнародних організацій, нейтральний материк Антарктида та ін.).

Галузевий аспект міжнародного середовища може бути представлено відомою

формулою PEST (politic, economic, social, technological), яка визначає суттєві особливості в міжнародному контексті.

Схема середовища міжнародного менеджменту приведена на рис. 2.1.

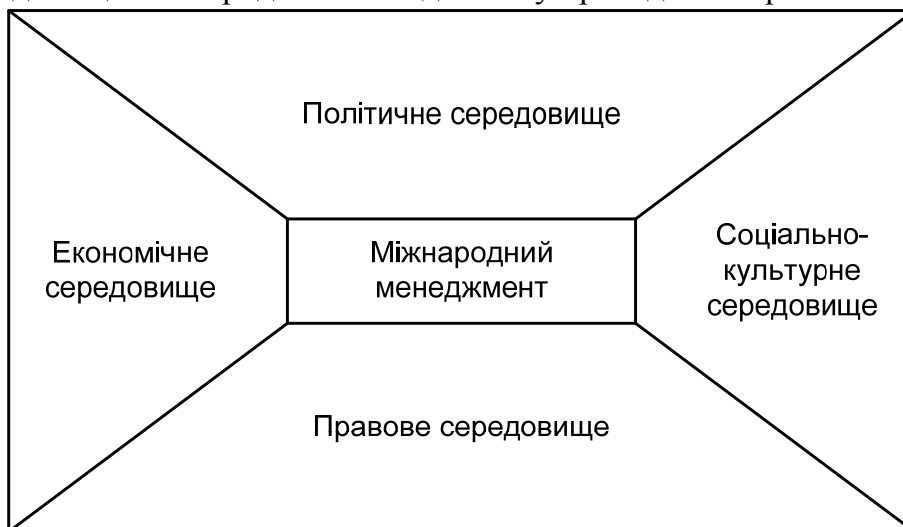


Рис. 2.1. Схема середовища міжнародного менеджменту

2.1. Політико-правове середовище міжнародних корпорацій

Базовим елементом середовища є **політико-правове середовище міжнародних корпорацій**.

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

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

1. Урядові позиції щодо міжнародних операцій:

- стимули для започаткування бізнесу в країні-господарі (низькі процентні ставки за кредит, податкові пільги, прискорена амортизація, дотації і субсидії);
- встановлення різних вимог до міжнародних компаній, виходячи зі свого суверенітету (обмеження частки іноземного капіталу у статутному фонді підприємств, вимоги продавати товари і технології на місцевих ринках, створення робочих місць для місцевого населення і т. д.).

2. Ефективність державного управління:

- наявність бюрократичних структур, що заважають діяльності БНК (МНК);
- вплив бюрократичних структур на законодавство у власних інтересах;
- хабарництво.

3. Політична стабільність:

- експропріація і націоналізація;
- політичні ризики;
- тероризм.

Структура основних даних політичного аналізу зовнішнього середовища включає таке:

1. Політичний режим у країні-господарі (країні перебування) та його відносини з країною базування.
2. Міждержавні угоди між країною перебування і країною базування.
3. Участь країни в політичних блоках і міжнародних економічних союзах.

4. Політичні партії і громадські організації в країні базування.
5. Найвидатніші політичні лідери (короткі біографічні дані).
6. Основні політичні партії і найвпливовіші громадські організації в країні перебування.
7. Загальна оцінка політичної стабільності у країні.

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

Прикладами міжнародного права являються: Женевська конвенція з прав людини, Віденська конвенція дипломатичної безпеки, Загальна угода з торгівлі і тарифів (САТТ), двосторонні і багатосторонні міждержавні угоди про торгівлю, співробітництво і т. ін.

2.2. Економічне середовище міжнародних корпорацій

Економічне середовище міжнародного менеджменту являє собою сукупність економічних відносин і ресурсів країн-господарів, що визначають можливості започаткування і розвитку відділень транснаціональних корпорацій у цій країні.

Ключові характеристики національних економік як елемента середовища міжнародного бізнесу і менеджменту включають таке:

- стабільність і рівень розвитку;
- рівень інфляції;
- стабільність національної валюти.

Для порівняння економічного середовища різних країн використовують різноманітні інструменти. Найбільш поширеними є такі:

- індекс конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму;
- індикатор структурних реформ Європейського банку реконструкції і розвитку;
- індекс лібералізації де Мело-Денізера-Гельба;
- індекс інституційної якості Кауфмана-Крейда-Зойдо-Лобатона-Ведера.

Індекс конкурентоспроможності визначається за такими факторами:

- 1) стан внутрішньої економіки (Е);
- 2) глобалізація: участь у міжнародній торгівлі та інвестиціях (Г);
- 3) уряд: якість державної виконавчої політики (У);
- 4) фінанси: стан ринків капіталів, якість фінансових послуг (Ф);
- 5) інфраструктура: обслуговування бізнесу (І);
- 6) менеджмент: якість управління (М);
- 7) наука і технології: потенціал і використання науково-дослідних і дослідницько-конструкторських робіт (Н);
- 8) людський фактор: наявність і кваліфікація (Л).

Індикатор структурних реформ ЄБРР базується на середньому значенні 8 показників: приватизація і реструктуризація підприємств, лібералізація і конкуренція, реформа фінансового сектору, та ін. Шкала оцінок від 1 (централізована планова економіка) до 4 (розвинута економіка).

Індекс лібералізації де Мело-Денізера-Гельна ґрунтується на визначенні кумулятивного показника зменшення впливу держави на економічні процеси.

Індекс інституційної якості Кауфмана-Крейда-Зойдо-Лобато-на-Ведера визначається за 300 показниками економічного розвитку, що зведені в 6 груп і змінюються у межах від (-25) до (+25). Для розвинутих країн цей показник становить (+12,6). Україна має від'ємний показник (-6), Угорщина (+8,7), Словенія (+8,5), Польща (+7,0), Чехія (+6,8), Естонія (+6,1).

2.3. Соціально-культурне середовище міжнародних корпорацій

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

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

Особливий інтерес становить **урахування національних стереотипів у діяльності міжнародного менеджера.**

1. Американський національний стереотип (США)
2. Англійський національний стереотип:
3. Французький національний стереотип:
4. Національний стереотип, характерний для країн Близького і Середнього Сходу.
5. Японський національний стереотип.

2.4. Технологічне середовище міжнародного менеджменту

Технологічне середовище являє собою сукупність технологічних процесів, що використовуються у приймаючих країнах конкурентами та партнерами по бізнесу для виробництва товарів чи надання послуг.

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

Вплив змін технологічного середовища на міжнародний менеджмент у наступні десять років який полягає в такому:

1. Швидкий розвиток біотехнологій дозволяє будувати такі точні органічні системи, які означають революцію в агротехніці, медицині, промисловості.
2. Поява молекулярних технологій дає змогу повністю змінювати фізичні процеси.
3. Супутники відіграватимуть дедалі більшу роль у навчанні.
4. Автоматичні телефони з перекладом.
5. Штучний інтелект.
6. Силіконові чіпи, що містять до 100 мільйонів транзисторів.
7. Суперкомп'ютери потужністю один трильйон операцій за секунду.

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

- електронні розрахунки (E-cash), що є основою швидкого поширення електронної комерції через систему Інтернет;
- телекомунікації, бурхливий розвиток яких по всьому світу означає залучення до міжнародних операцій дедалі більшої кількості регіонів.

Контрольні запитання

1. У чому полягають реальні можливості виходу українських фірм на зовнішні ринки?
2. Що потрібно знати менеджеріві ТНК про аналіз економічного середовища?
3. Правовий аналіз середовища: що важливо врахувати для прийняття

управлінських рішень?

4. Що є важливим для міжнародного менеджера в політичних аспектах середовища?

5. Які особливості зовнішнього середовища в Україні?

6. Які характерні риси притаманні поведінковим стереотипам американських, європейських та японських менеджерів?

ТЕМА 3. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях

3.1. Суть міжнародного стратегічного планування.

3.2. Сучасні стратегічні орієнтації транснаціональних корпорацій.

3.3. Основні типи міжнародних стратегій.

3.4. Основні етапи розробки і реалізації міжнародних стратегій.

3.1. Суть міжнародного стратегічного планування

Стратегія — це процес створення стійких конкурентних переваг компанії та їх зниження у суперників.

Міжнародна стратегія фірми – це узагальнений опис скоординованих дій щодо визначення основного напрямку діяльності міжнародної організації, її місця в МПП та шляхів реалізації всього комплексу її міжнародних цілей.

Переваги стратегічного планування:

1. Координація і моніторинг довготривалих міжнародних операцій.

2. Детальне комплексне опрацювання проблем, пов'язаних з політичними ризиками, конкурентами, стабільністю валютних курсів і т. д.

Принципова особливість стратегічного планування в міжнародних корпораціях полягає в тому, що міжнародним компаніям доводиться при розробці стратегій робити складний вибір між глобалізацією та національною відданістю. Цей вибір ілюструє наведена матриця (рис. 3.1).

		Відстань (диференціація)	
		низька	висока
Глобалізація (інтеграція)	висока	1 Глобалізаційна стратегія	3 Змішана стратегія
	низька	2 Змішана стратегія	4 Національно орієнтована стратегія

Рис. 3.1. Матриця „глобалізація - національна відданість”

Автори цієї матриці К. Барлетт та С. Гошал у процесі дослідження практики міжнародного менеджменту виявили конфлікт між прагненням корпорацій зробити свій бізнес однорідним по всьому світу і відповідним світовим стандартам, а отже, і прибутковим, з одного боку, та зважувати на різницю національних смаків своїх споживачів — з іншого. Виходячи з цих двох протилежних підходів, корпорація може

скористатись перевагами глобалізації (квадрат 1) за рахунок переваг масштабів і цінової конкуренції або ж перевагами диференціації (квадрат 4), яка дає можливість запропонувати місцевим споживачам унікальні товари (послуги). Зазначені квадрати є сферами прийняття простих, але ризикованих стратегічних рішень.

Стратегічне планування — це процес визначення основної лінії організації, довгострокових цілей і виконання планів діяльності щодо досягнення зазначених цілей.

Необхідність і значення стратегічного планування в міжнародному менеджменті зумовлені:

- утриманням напрямом розвитку компанії в умовах диверсифікації міжнародних операцій;
- потребою в координації та інтеграції різноманітних операцій у масштабах усієї корпорації;
- належною підготовкою до виникаючих нових міжнародних викликів і проривів.

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

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

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

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

3.2. Сучасні стратегічні орієнтації транснаціональних корпорацій

Є чотири стратегічні профілі діяльності міжнародних корпорацій: етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм і геоцентризм.

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

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

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

Геоцентризм — інтегрування рішень в єдину глобальну систему.

Транснаціональні корпорації у процесі свого розвитку проходять через *три основні етапи інтернаціоналізації*: 1) початковий; 2) локальної ринкової експансії; 3) транснаціональний. Кожний з цих етапів характеризується не лише специфікою завдань зарубіжної діяльності, але й відмінностями в орієнтації вищого менеджменту, що детально пояснено Говардом Перлмуттером за допомогою моделі EPRG. Відповідно до цієї моделі домінуючим ставленням управлінського персоналу фірми, що не має міжнародного досвіду, є етноцентризм (E), що передбачає розгляд зарубіжних операцій як підпорядкованих діяльності на внутрішньому ринку. При цьому повністю зберігаються критерії оцінки Результативності, що використовуються при аналізі роботи фірми всередині країни. Поліцентрична орієнтація (P) підкреслює важливість урахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних країнах і

використання розроблених на місцях та адаптованих до локальних умов процедур оцінки й контролю. Регіоцентрична орієнтація (R) фокусується на регіональній! організації повноважень і комунікаційних потоків, у той час як геоцентрична, або глобальна, орієнтація (G) передбачає співробітництво між штаб-квартирою і філіями для розробки стандартів і процедур, які відповідають як загальним, так і локальним завданням фірми.

Більшість сучасних ТНК прагнуть використовувати концепцію геоцентризму в управлінні своєю зарубіжною діяльністю.

Пристосування глобальних стратегій до регіональних (локальних) ринків і розв'язання трьох проблем. **По-перше**, міжнародні корпорації мають розташувати в певному порядку умови локальних ринків та уникнути спокуси вважати інші ринки подібними. **По-друге**, корпорації повинні знати сильні і слабкі сторони своїх зарубіжних відділень з погляду просування продуктів і послуг компанії з урахуванням місцевого попиту. **По-третє**, міжнародні компанії повинні надавати зарубіжним відділенням більше автономності для належного реагування на зміни місцевого попиту.

3.3. Основні типи міжнародних стратегій

З урахуванням наведених у попередніх питаннях чотирьох стратегічних профілів міжнародних корпорацій у практиці міжнародного менеджменту виокремлюють чотири типи міжнародних стратегій: міжнародні, мультиринкові, транснаціональні і глобальні. Детальні їх характеристики наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні характеристики міжнародних стратегій

Назва стратегії, приклад	Характерні ознаки	Позитивні риси	Негативні риси
Міжнародна стратегія («Мак-Дональдс», «Майкрософт», «Ай-Бі-Ем», «Проктер енд Гембл»)	Тиражування однієї і тієї ж продукції в різних країнах. Концентрація виробництва в країні походження. Розміщення виробництва і маркетингу в інших країнах	Відносно низькі витрати на виробництво завдяки передачі основних умінь і продуктів, що використовуються в країні	Відсутність адаптації до місцевих умов. Обмежені вигоди від масштабів виробництва і місцевих умов
Мультиринкова стратегія («Дженерал Моторз» та інші автомобільні компанії, аудиторські фірми)	Індивідуалізація продукції для різних ринків. Розміщення виробництва, маркетингу в багатьох різних країнах	Адаптація до місцевих умов	Обмежена передача знань і продуктів між країнами. Обмежені вигоди від масштабів виробництва і розташування
Глобальна стратегія («Інтел», «Моторола», «Тексас Інструмент»)	Централізоване виробництво і маркетинг розташовані у країнах з найменшими виробничими витратами	Вигоди від відповідної локалізації основних процесів. Результати від економії на масштабах	Відсутність адаптації до місцевих умов
Транснаціональна стратегія («Катерпілар Тракор», «Юнілевер»)	Одночасна економія на масштабах і передачі знань і продуктів між країнами	Вигоди від ефекту масштабів та адаптації до місцевих умов	Небезпека відсутності концентрації на витратах і місцевих ринках і прийняття міжнародної стратегії

3.4. Основні етапи розробки і реалізацій міжнародних стратегій

Для опрацювання практичних навичок стратегічного планування важливо приділити належну увагу опануванню питання, пов'язаного зі змістом (процесом) стратегічного планування міжнародних корпорацій.

Основні етапи стратегічного планування представлені на рис. 3.3.

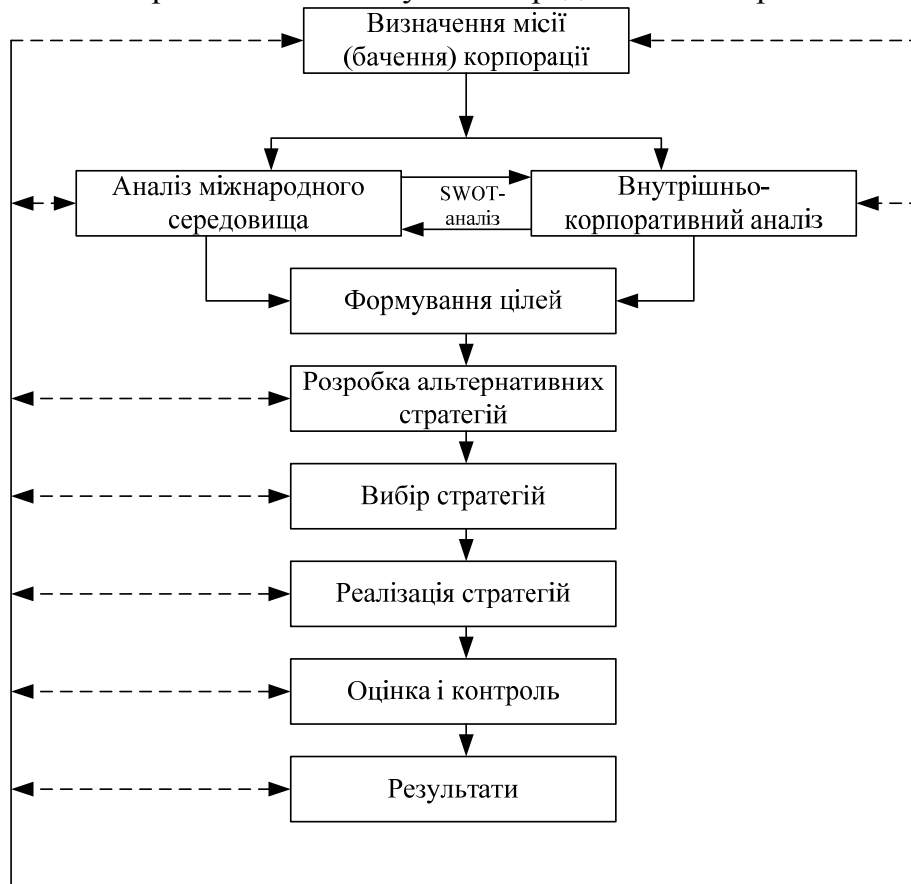


Рис. 3.3. Процес стратегічного планування

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

Аналіз аналізу зовнішнього (міжнародного) середовища здійснюється у такій послідовності:

- 1) адаптація глобальних стратегічних планових перспектив до умов країни функціонування;
- 2) загальне вивчення всіх ринків;
- 3) початкове вивчення макроекономічних процесів;
- 4) виключення закритих і неважливих ринків, для виходу на які корпорація не має надійних підстав;
- 5) детальніше вивчення макроекономічних процесів;
- 6) виявлення обмежень у середовищі: освітніх, правових, поведінкових, соціальних, політичних. Виключення країн, що мають небажані ключові обмеження, або ж встановлення для них низьких пріоритетів;
- 7) детальний мікроаналіз країн, що залишились (з високими та середніми пріоритетами);

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

9) конкурентний аналіз;

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

11) проектування продуктових ліній;

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

13) відповідальне планування входів на зарубіжні ринки;

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

15) прогнози і тенденції розвитку по країнах.

Важливо конкретно уявляти варіанти формулювання цілей міжнародних корпорацій які включають:

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

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

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

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

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

Після розробки стратегії настає етап її реалізації, який набуває винятково важливого значення. Опитування вищих менеджерів провідних міжнародних корпорацій показали, що здатність реалізувати стратегію значно важливіша, ніж якість самої стратегії. У цьому зв'язку потрібно зважити на формування останніми роками особливого типу міжнародних корпорацій — стратегічно орієнтованих організацій, що приділяють ретельну увагу питанням реалізації стратегій за допомогою спеціальних управлінських інструментів.

Слід особливо підкреслити можливість виникнення потенціального конфлікту між цілями самої корпорації, з одного боку, та економічними і політичними цілями країн-господарів, в яких оперують корпорації, — з іншого. У переважній більшості країн вирішальну роль у запобіганні таких конфліктів відіграють уряди; та їх установи.

Можливі підстави для виникнення конфлікту корпоративних і національних цілей:

- невідповідність між сприятливим балансом платежів у країну (поліпшення життєвих стандартів для її громадян) і цілями транснаціональних компаній;
- співвідношення між прибутковістю зарубіжних підрозділів і репатріацією прибутку до штаб-квартири компанії;
- негативний вплив потоків прибутку на баланс платежів країн-господарів;

- вплив державних чиновників на планування діяльності міжнародних компаній в інших країнах (різні позиції, досвід, цінності у менеджерів і чиновників).

Контрольні запитання

1. Визначте суть і склад імперативів міжнародних стратегій.
2. Які існують стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій?
3. У чому полягає зв'язок міжнародних стратегій і національних культур?
4. У чому полягають переваги глобального розміщення виробництва?
5. Які є основні етапи розробки міжнародних стратегій?
6. Які існують особливості стратегічного планування в різних формах міжнародного бізнесу?

ТЕМА 4. Прийняття рішень у міжнародних корпораціях

- 4.1. Суть та особливості прийняття рішень у міжнародних корпораціях.
- 4.2. Вплив національних культур на прийняття управлінських рішень.
- 4.3. Ключові сфери прийняття рішень у міжнародних корпораціях.
- 4.4. Управління політичними ризиками.

4.1. Суть та особливості прийняття рішень у міжнародних корпораціях

Міжнародні рішення — обрані варіанти дій відповідних підрозділів зарубіжних відділень міжнародних корпорацій, спрямовані на подолання проблем у веденні зарубіжних операцій та підвищенні їх ефективності.

Однак міжнародні рішення, що приймаються з приводу зарубіжних операцій, у транснаціональних корпораціях мають ряд суттєвих особливостей, а саме:

1. Великі масштаби рішень, оскільки реалізація ключових рішень у міжнародних корпораціях пов'язана з перерозподілом і використанням значних ресурсів усієї компанії в цілому.
2. Величезна кількість рішень, оскільки існує багато зарубіжних відділень і численна кількість видів продукції і послуг, по кожному з яких може прийматись одночасно кілька рішень, що можуть суперечити одне одному.
3. Прийняті рішення мають відповідати вимогам локального(національного) законодавства.
4. Рішення в міжнародних корпораціях ураховують специфіку національних культур, оскільки в їх підготовці і прийнятті беруть участь представники різних країн, що мають різні цінності щодо критеріїв ефективності цих рішень.

Ключовою проблемою прийняття рішень у міжнародних корпораціях є співвідношення між централізацією і децентралізацією. За централізації рішення приймаються на вищому рівні, що забезпечує їх високу якість. За децентралізації прийняття рішень делегується вниз оперативному персоналу, що забезпечує їх гнучкість і своєчасність.

Під час аналізу методів прийняття рішень важливо звернути увагу на відомий трикутник, або «святую трійцю», лауреата Нобелівської премії 1978 р. Герберта Саймона, що включає логіку (*L*), досвід (*D*) та інтуїцію (*I*) (рис. 4.1.).

Наведений рисунок ілюструє різні стилі прийняття рішень: збалансований (1), логічний (2), прагматичний (3) та інтуїтивний (4). У міжнародному менеджменті найбільш поширеним є інтуїтивний стиль прийняття управлінських рішень, оскільки він дозволяє враховувати особливості національних культур. Це пояснюється також особистою характеристикою здібних до міжнародного бізнесу менеджерів, які роблять наголос більше на відчуттях і враженнях, ніж на фактах і інформації.

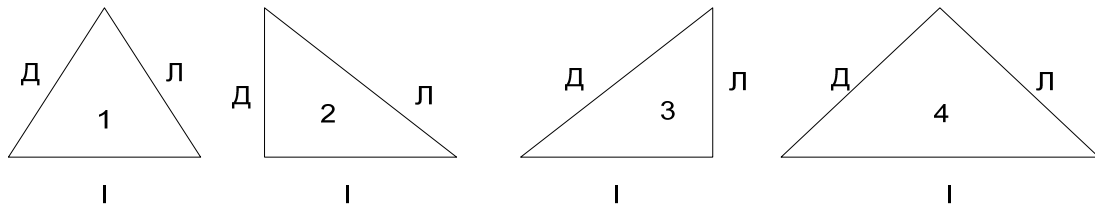


Рис. 4.1. Трикутники прийняття рішень

4.2. Вплив національних культур на прийняття управлінських рішень

По-перше, важливо принципово відрізнити східну і західну культури прийняття рішень. По-друге, важливо розрізнити вплив конкретних національних культур на прийняття рішень.

У східній культурі наголос робиться на правильному формулюванні проблеми. Головна увага при цьому приділяється процесу усвідомлення суті проблеми і доцільності її розв'язання на основі консенсусу (абсолютної згоди). Наприклад, процес групового прийняття рішень в Японії має чимало особливостей, який полягає у тривалому попередньому накопиченні виконавчими керівниками значного обсягу інформації і суджень підлеглих до моменту прийняття рішення.

Західна культура прийняття рішень базується на обґрунтуванні кращих варіантів дій та якнайшвидшій їх реалізації. Акцент при цьому робиться на індивідуальному прийнятті рішення та конкретній відповідальності за його виконання.

Важливо звернути увагу і на чіткі особливості прийняття рішень в умовах певних національних культур:

1. **США** - переважно централізоване прийняття рішень у сфері зовнішньоекономічних операцій.
2. **Японія** — прийняття рішень шляхом консенсусу з попередніми ретельними консультаціями, а також поєднання централізованого і децентралізованого підходів до прийняття рішень.
3. **Великобританія** — більшість організацій є досить децентралізованими і передають право прийняття рішень униз.
4. **Франція** — використовуються різні підходи, однак останнім часом спостерігається тенденція до централізації.
5. **Німеччина** — переважно централізація, автократія, ієрархія.
6. **Скандинавські країни** — децентралізація та участь.
7. **Італія** — використання традиційних і перевірених засобів прийняття рішень.
8. **Єгипет** — повільне і розважливе прийняття рішень.
9. **Індія** — рішення приймаються виключно вищими менеджерами, що не бажають ризикувати.

4.3. Ключові сфери прийняття рішень у міжнародних корпораціях

Важливо підкреслити три основні сфери прийняття управлінських рішень у міжнародних корпораціях: управління якістю, спільні підприємства і форми кооперації, а також міжнародна конкуренція.

Детально проблеми управління якістю розглядатимуться в темі 9.

Друга ключова сферу прийняття рішень пов'язана зі створенням міжнародних

спільних підприємств, учасниками яких виступають, з одного боку, транснаціональні корпорації, а з іншого — зарубіжні партнери, що діють у приймаючій країні. У такому разі створюються міжнародні команди для просування певного продукту (послуги) в певній країні. Такі кооперативні угоди вигідні для обох сторін: міжнародна корпорація отримує доступ на зарубіжні ринки; місцева національна компанія — нові продукти (послуги) для просування на національному ринку.

Третя сфера прийняття міжнародних управлінських рішень, пов'язаної з атакуванням конкурентів. У цьому зв'язку заслуговує на увагу практика прийняття рішень у корпорації «Дженерал Електрик», пов'язана з постановкою таких п'яти «правильних питань»:

1. Що являє собою конкурентне середовище, в якому діє підприємство?
2. Чого досягли ваші конкуренти за останні три роки?
3. Що за той же час зробили ви?
4. Яким чином конкуренти можуть загрожувати вашому бізнесу в майбутньому?
5. Які ви маєте наміри для того, щоб випередити їх?

4.4. Управління політичними ризиками

Стосовно міжнародного менеджменту політичний ризик являє собою ймовірність того, що ділові іноземні інвестиції стануть предметом тиску й ущільнення з боку урядової політики країни-господаря.

Управління політичними ризиками ґрунтується на врахуванні дії трьох груп факторів:

1. Категорії політичного ризику:
 - операційні ризики;
 - трансферні ризики;
 - ризик втрати контролю власності.
2. Загальні інвестиції:
 - конгломеративні інвестиції;
 - вертикальні інвестиції;
 - горизонтальні інвестиції.
3. Спеціальні інвестиції (сектори економічної діяльності).

Контрольні запитання

1. Що таке централізація управлінських рішень?
2. Яким чином враховуються політичні ризики в процесі прийняття рішень?
3. Які країни можна порівняти в процесі прийняття управлінських рішень?
4. Яким чином оцінюється ефективність управлінських рішень ТНК?
5. Що ускладнює прийняття рішень у відділеннях ТНК, які діють в Україні?

ТЕМА 5. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій

- 5.1. Суть та основні типи організаційних структур міжнародних корпорацій.
- 5.2. Координація та інтеграція діяльності підрозділів міжнародних корпорацій.
- 5.3. Управління змінами та організаційним розвитком міжнародних корпорацій.
- 5.4. Інтегровані структури міжнародного бізнесу та міжнародні стратегічні альянси.

5.1. Суть та основні типи організаційних структур міжнародних корпорацій

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

Підприємець, який хоче вийти на зарубіжні ринки з якимось одним або кількома видами нової продукції, як правило, вводить посаду керуючого з експорту, який підпорядковується керівнику відділу маркетингу.

Компанії, які значно збільшили обсяг продажів на зарубіжних ринках, почнуть вивчати можливість створення у відповідних країнах своїх виробничих потужностей. Як видно з рис. 5.1, керівник зарубіжної виробничої філії підпорядковується віце-президенту або президенту всієї фірми. При цьому центральне керівництво фірми надає допомогу своїм зарубіжним філіям у питаннях виробництва, маркетингу, фінансових і людських ресурсів.

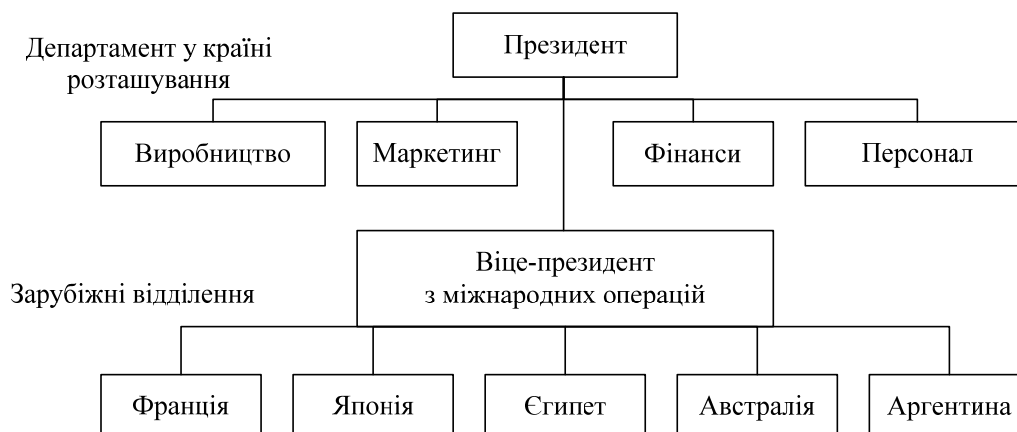


Рис. 5.1. Організаційна структура на ранніх стадіях інтернаціоналізації

Унаслідок подальшого зростання ділової активності фірми на міжнародних ринках вона звичайно створює спеціальне міжнародне відділення (рис. 5.2-5.5).

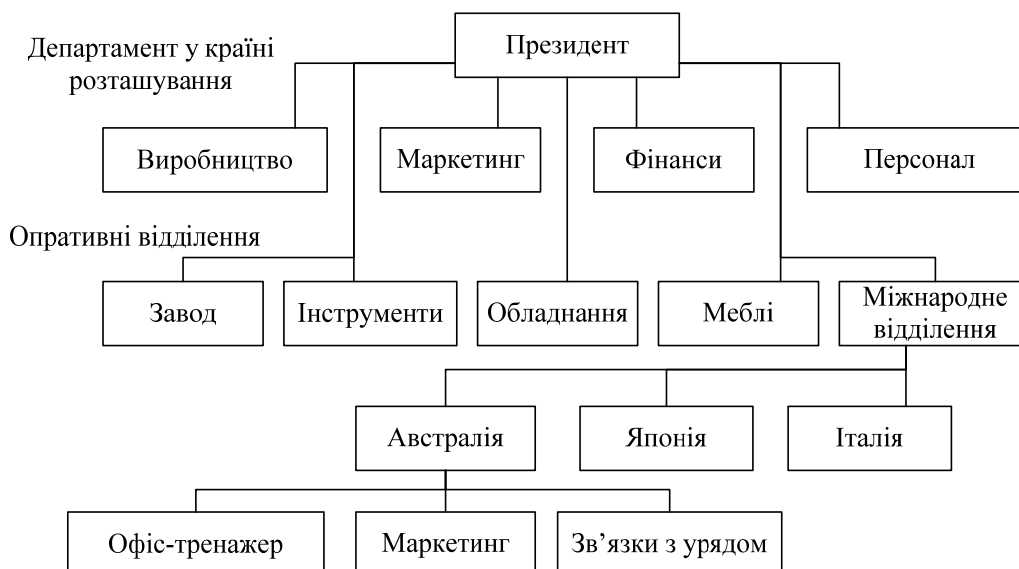


Рис. 5.2. Організаційна структура дивізіонального типу



Рис. 5.3. Глобальна продуктова дивізіональна структура

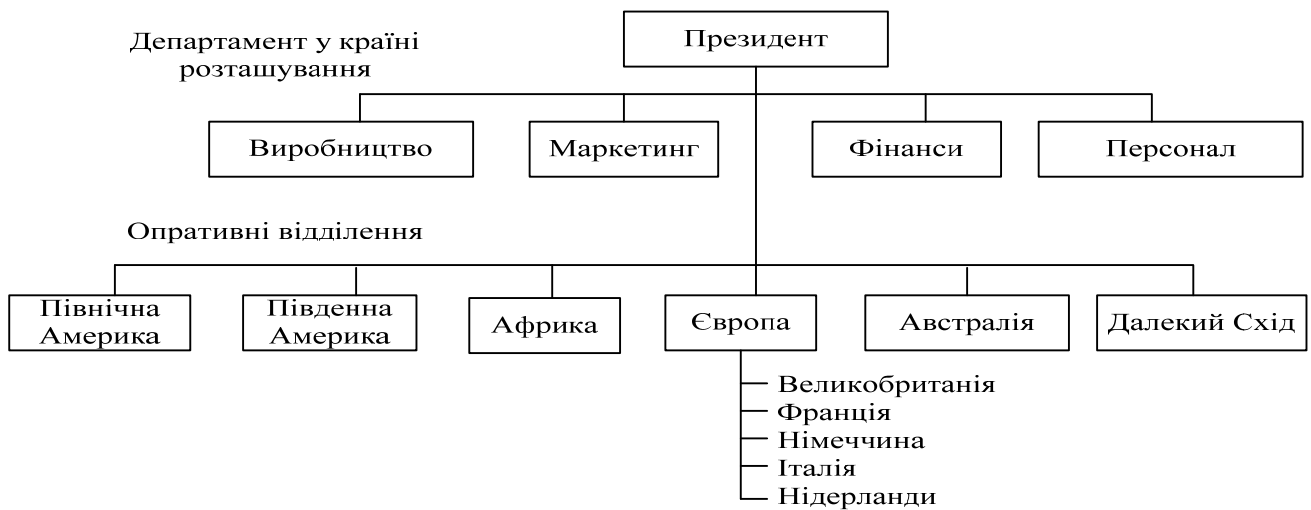


Рис. 5.4. Глобальна регіональна дивізіональна структура



Рис. 5.5. Глобальна функціональна структура

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

Коли підрозділи фірми всередині країни і за кордоном діють відокремлено, підприємець позбавлений можливості надати глобальну орієнтацію своїй діловій активності. Тому виникає необхідність у глобальній структурі, що дозволяє приймати глобальні рішення.

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

Глобальна продуктова структура найкраще підходить для тих фірм, в яких відмінності між випущеними видами продукції мають більше значення, ніж різниця між регіонами, в яких їх продають.

Структуризація за географічними регіонами більше підходить там, де регіональні відмінності мають більше значення, ніж різниця в продукції.

Матричні структури (рис. 5.6). Матрична орієнтація (структура) використовується з метою ефективної реалізації важливих для фірм проектів, завдань. Це - одна з тимчасових структур, у межах якої члени сформованої групи відповідають і перед керівником проекту за своєчасність виконання своїх завдань (складових елементів проекту), і перед керівником свого постійного підрозділу за методику та якість роботи.

Зв'язки між працівниками в межах проектів вагоміші (суцільні лінії), ніж у межах підрозділів (штрихові лінії).

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

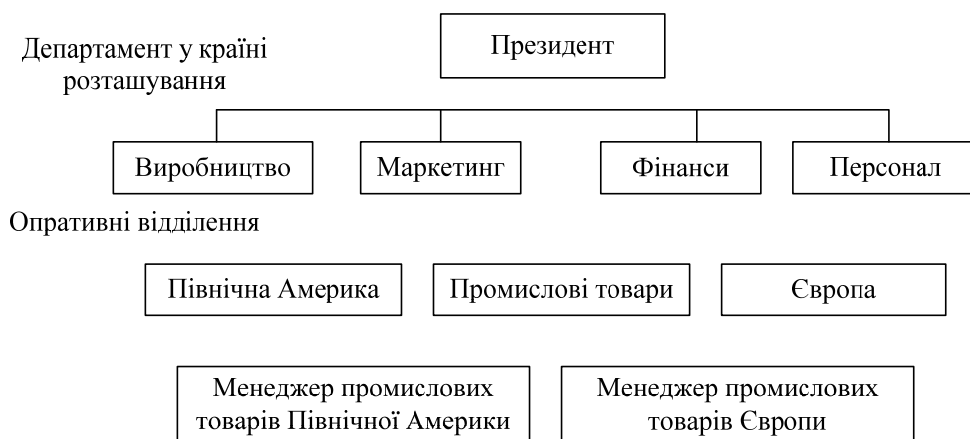


Рис. 5.6. Мультинаціональна матрична структура

5.2. Координація та інтеграція діяльності підрозділів міжнародних корпорацій

Можна виокремити два варіанти розширення міжнародного бізнесу: продуктовий, коли нарощується кількість різновидів експортних товарів, або географічний, коли обсяг закордонних продажів зростає за рахунок освоєння нових ринків наявними продуктами.

Далі особливу увагу слід звернути на перешкоди на шляху координації, пов'язані з такими причинами: різні орієнтири менеджерів; суперечності між завданнями

підрозділів; брак взаємоповаги між менеджерами; часові розбіжності; географічні відстані; національні відмінності.

Важливо відрізнити формальні і неформальні механізми координації.

Формальні механізми включають:

- 1) ради директорів;
- 2) міжнародні конференції;
- 3) звіти про досягнення;
- 4) центри обміну досвідом;
- 5) зовнішні центри координації (аутсорсинг);
- 6) спеціальні тимчасові робочі групи, комісії, комітети;
- 7) матричні організаційні структури;
- 8) запровадження посад координаторів.

Неформальні механізми координації:

- 1) горизонтальні зв'язки в корпорації;
- 2) творчі неформальні групи, клуби за інтересами;
- 3) мережа управління, система неформальних контактів між менеджерами різних рівнів і країн у межах корпорації;
- 4) організаційна (корпоративна) культура.

5.3. Управління змінами та організаційним розвитком міжнародних корпорацій

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

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

Основні інструменти організаційного розвитку: програми навчання, комунікації, участь у змінах, венчурні команди, переговори, підтримка вищого менеджменту, примушування.

Вивченню цього питання сприятиме засвоєння деяких теоретичних концепцій управління змінами. Одна з них — концепція аналізу силового поля — була запропонована американським психологом К. Левінім. За цією концепцією зміна є результатом взаємодії її спонукаючих і обмежуючих сил. А впровадження змін потребує від менеджменту аналізу балансу наявних сил і цілеспрямованого усунення гальмуючих сил з одночасною підтримкою спонукаючих сил.

Інша теоретична концепція була запропонована американським дослідником Р. Кантером під назвою «три постпідприємницькі стратегії», які включають таке:

1. Розвиток синергізму за одночасного зміцнення внутрішньої кооперації та інтегрованості організації.
2. Створення союзів з іншими організаціями.
3. Розробка нових напрямів, створення нових ділових можливостей для організацій у майбутньому.

Стосовно міжнародних корпорацій, варто звернути увагу на три моменти:

1. Ініціатором змін виступає, як правило, штаб-квартира, насамперед вище керівництво. Найбільші складнощі у проведенні змін виникають у зарубіжних відділеннях, які нерідко доводиться продавати через консерватизм.

2. Західна культура є сприятливішою для змін, ніж східна.

3. Ефективним для здійснення змін є міжнародні венчурні команди — спеціальні структуровані одиниці, відповідальні за розвиток інноваційних проектів.

Позитивне ставлення фірми до організаційного розвитку притаманно певним типам компаній. До їх числа належать організації без кордонів і самонавчальні організації.

Організація без кордонів прагне посилити зв'язок із зовнішнім середовищем, усунути горизонтальні бар'єри між фірмою та її партнерами, а також здолати вертикальні бар'єри всередині організації між ієрархічними рівнями управління. При цьому корпорація проходить три фази розвитку: глобальний учень, глобальний підприємець і глобальний лідер.

Самонавчальна організація являє собою таку компанію, в якій кожен співробітник займається виявленням і розв'язанням проблем, забезпечуючи можливість безперервних експериментів, змін і вдосконалень, що сприяє росту і розвитку організації, досягненню встановлених цілей. Цей термін було запроваджено Пітером Сенге у відомій роботі «П'ята дисципліна». Згідно з поглядами П. Сенге, перетворення організації на самонавчальну ґрунтується на п'яти принципах: системне мислення, досконале розуміння особистості, готові до викликів ментальні моделі, створення загального бачення, командне навчання. Найважливішим серед наведених принципів є системне мислення, яке П. Сенге назвав «п'ятою дисципліною».

5.4. Інтегровані структури міжнародного бізнесу та міжнародні стратегічні альянси

У процесі вивчення теми важливо звернути увагу на інтегровані структури міжнародного бізнесу, що набувають дедалі більшого значення. Найпоширенішими є промислово-фінансові групи.

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

Вивчаючи тему, студент має опанувати основні організаційні характеристики міжнародних корпорацій: формалізацію, спеціалізацію та централізацію.

Формалізація ґрунтується на використанні структур і процедур у процесі прийняття рішень, комунікацій і контролю. Формалізація здійснюється як за цілями, так і за предметом, внутрішніми і зовнішніми мережами.

Спеціалізація означає спосіб призначення завдань окремим працівникам. Горизонтальна спеціалізація означає виконання працівником частки якої-небудь функції, наприклад, проведення аналізу в процесі маркетингового дослідження. Вертикальна спеціалізація базується на визначенні роботи для групи чи підрозділу, в яких існує колективна відповідальність за результати, а розподіл роботи між групами залежить від рівня ієрархії.

Централізація важлива з позицій прийняття відповідальних рішень. Панівною для міжнародних корпорацій є тенденція до централізації прийняття рішень на користь зарубіжних відділень шляхом розширення службової автономії персоналу цих відділень, делегування повноважень менеджерами центральної і регіональної штаб-квартир до операційних менеджерів.

Контрольні запитання

1. У чому відмінність традиційних і нетрадиційних форм організації міжнародних операцій?
2. Як відбувається злиття міжнародних компаній?
3. У чому сильні і слабкі сторони спільних підприємств?
4. Для чого проводиться порівняльний аналіз західних і східних організацій?
5. Які особливості притаманні організації міжнародних операцій українських фірм?

ТЕМА 6. Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях

- 6.1. Система управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях.
- 6.2. Мотивація в міжнародних корпораціях.
- 6.3. Система відбору персоналу в міжнародних корпораціях
- 6.4. Розвиток персоналу та трудові відносини в міжнародних корпораціях.

6.1. Система управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях

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

Важливим є розуміння особливостей управління людськими ресурсами в ТНК:

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

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

1. Домашні країни — експатріанти
2. Країни-господарі — місцевий персонал
3. Треті країни

Інструменти управління людськими ресурсами: набір і відбір, тренінг, винагорода, трудові стосунки, службовий дизайн.

6.2. Мотивація в міжнародних корпораціях

Форми стимулювання персоналу міжнародних корпорацій поділяються на чотири

групи:

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

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

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

4. Змішане стимулювання використовує комбіновані (матеріальні і нематеріальні) форми і тому є необхідним доповненням до основного стимулювання і компенсації. Різноманітні прийоми спонукання працівників (призи, подарунки, пенсійні і страхові програми) спрямовані на зміцнення лояльності працівників у теперішньому і збільшення продовження їхньої активності роботи в майбутньому.

1. Ефективні компенсаційні стратегії мають враховувати особливості національних культурних кластерів.

6.3. Система відбору персоналу в міжнародних корпораціях

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

I. Критерії відбору персоналу для міжнародних призначень:

- а) загальні критерії: технічні навички, людські навички.
- б) Адаптація до культурних змін
- в) Незалежність і самозабезпеченість
- г) Фізичне та емоційне здоров'я
- д) Вік, досвід, освіта
- е) Мовний тренінг
- є) Мотивація до зарубіжного призначення
- ж) Сімейний стан і залежність
- з) Здібності лідера

II. Фактори, що впливають на зарплату при зарубіжних призначеннях

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

III. Проблеми репатріації експатріантів

- Реадаптація до життя в «домашній» країні.

- Особисті фінансові проблеми.
- Просування по службі.
- Стосунки з колишніми колегами.

6.4. Розвиток персоналу та трудові відносини в міжнародних корпораціях

Особливості розвитку персоналу в міжнародних корпораціях:

1. Вивчення особливостей культури учасників.
2. Публічна критика є табу для деяких культур Далекого Сходу.
3. Важливо зберегти «обличчя» фірми, компанії і не допустити незручності стосовно інших людей з країн Близького Сходу, Східної та Західної Африки і деяких європейських країн, включаючи Іспанію та Італію.
4. Складним може бути й отримання адекватної оцінки викладання.
5. Правильне розуміння ставлення до роботи, яку вивчаємо, у національній культурі стажерів.

Особливо слід звернути увагу на зростання ролі міжнародних корпорацій у розвитку персоналу, що потребує відповідного фінансування. У середньому провідні міжнародні корпорації витрачають на цілі навчання 1,4% фонду заробітної плати.

Варто підкреслити також, що в Азії та Європі витрати корпорацій на навчання більші, ніж у США. У Франції законодавство вимагає від підприємців витрати на навчання коштів у розмірі не менше ніж 1 % фонду заробітної плати. У Німеччині, Швеції, Японії, Південній Кореї та Сінгапурі навчання стимулюється податковими пільгами та субсидіями.

Дві основні форми участі працівників в управлінні міжнародною компанією:

- спільне прийняття рішень (codetermination) — участь представників трудового колективу у засіданнях ради директорів з правом вето або без нього;
- гуртки якості (quality control circle) — регулярні збори робітників, на яких обговорюються і вирішуються проблеми на своїх робочих місцях.

Контрольні запитання

1. Які три джерела поповнення людськими ресурсами використовують ТНК?
2. Які існують проблеми в іноземних призначеннях?
3. У чому сильні і слабкі сторони експатріантів?
4. Які особливості навчання персоналу міжнародних компаній?
5. Що таке виробнича демократія у міжнародних корпораціях?
6. У чому особливості управління персоналом в українських відділеннях ТНК?

ТЕМА 7. Керування і комунікації в міжнародних корпораціях

План: 7.1. Особливості керівництва в міжнародних корпораціях.

7.2. Моделі лідерства в міжнародних корпораціях та лідерство в міжнародному контексті.

7.3. Особливості керівництва міжнародними командами.

7.4. Міжнародні ділові комунікації та комунікативні бар'єри.

7.1. Особливості керівництва в міжнародних корпораціях

Функція керівництва майже непомітна для недосвідчених людей, на відміну від інших функцій, адже планування як процес знаходить свій вираз у численних планах і рішеннях. А помітити процес керівництва, його стиль досить складно.

Керівництво - це процес впливу на людей для спрямування їхніх зусиль на досягнення певних цілей.

Три основні моделі кар'єри виконавчих директорів: американську, європейську та японську.

Д. Мак-Грегор запропонував відому дихотомію менеджменту: теорію «Х» і теорію «У». Теорія «Х» являє собою традиційний погляд на управління і контроль, або передумови автократичного керівника стосовно працівників, згідно з яким:

- кожна звичайна людина не бажає працювати і намагається ухилитися від роботи, наскільки це можливо;
- оскільки люди не схильні до праці, доводиться їх примушувати, керувати ними і погрожувати їм покаранням, якщо вони не докладають належних зусиль для досягнення організаційних цілей;
- кожна людина нечестолюбна, понад усе прагне особистого спокою, намагається уникнути відповідальності, бути підлеглою, щоб нею керували.

На основі таких вихідних припущень автократ, як правило, максимально централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи у прийнятті рішень. Автократ здійснює психологічний натиск, використовує погрози.

Теорія «У», яка є засобом інтеграції індивідуальних і групових цілей, виходить з інших припущень керівника щодо своїх підлеглих:

- праця для людини так само природна, як і гра на відпочинку;
- люди наділені здібностями до самоуправління і самоконтролю;
- відданість цілям є функцією винагороди, яка асоціюється з досягненням цих цілей;
- нормальна людина, яка поставлена у відповідні умови, не тільки бере на себе відповідальність, а й прагне її;
- у людей під час вирішення організаційних проблем часто виявляється схильність до творчості, багата уява, винахідливість;
- в умовах сучасного індустріального суспільства інтелектуальний потенціал нормальної людини в рідкісних випадках використовується повністю.

Це уявлення демократичного керівника про працівників. Він надає перевагу таким механізмам впливу, які апелюють до потреб більш високого рівня: потреб у належності, високій цілі, автономії і самовиразі. Він уникає нав'язування своєї волі підлеглим.

Далі слід звернути увагу на зв'язок концепції Мак-Грегора з управлінням міжнародними корпораціями. Він полягає у тому, що корені поведінки «Х» та «У» пов'язані з культурою. Так, американські менеджери вірять, що мотивацією для працівників є їхні прагнення задовольнити найвищі потреби, а тому в управлінні намагаються скористатись підходом «У».

Це уявлення демократичного керівника про працівників. Він надає перевагу таким механізмам впливу, які апелюють до потреб більш високого рівня: потреб у належності, високій цілі, автономії і самовиразі. Він уникає нав'язування своєї волі підлеглим.

7.2. Моделі лідерства в міжнародних корпораціях та лідерство в міжнародному контексті

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

Патерналістське керівництво базується на участі окремих підлеглих у прийнятті

рішень і партнерських відносинах керівника з кожним підлеглим. Застосовується переважно більшістю західних компаній як у штаб-квартирі, так і зарубіжних відділеннях, розташованих у розвинутих країнах.

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

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

1. Здатність до лідерства та ініціативи. При цьому лідеру доводиться або вірити в уподобання підлеглих щодо адміністрування при їх невеликих амбіціях (теорія «Х»), або сподіватись на їхню ініціативу, яка притаманна більшості працівників як природна риса, і здібності (теорія «Н»).
2. Обмін інформацією і цілями.
3. Участь.
4. Внутрішній контроль.

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

7.3. Особливості керівництва міжнародними командами

Команда — група людей, що об'єднуються не службовими відносинами, а якимось спільними проблемами і завданнями. При цьому потрібно усвідомлювати, що не всі члени організаційних підрозділів можуть бути командою.

Група (організаційний підрозділ) від команди відрізняється двома аспектами:

1. Функціональний підхід (у групі її члени виконують функціональні обов'язки).
2. Рольовий підхід (у команді люди виконують певні ролі, які жорстко розподілені).

Особливість управління командами полягає в тому, що при посиленій увазі до підлеглих й ефективності праці керівник досягає того, що підлеглі свідомо приєднуються до цілей організації.

Міжнародна команда являє собою групу людей різних національностей. При цьому кожен виконує свою роль у команді. Ключового значення в організації міжнародної командної роботи набуває вибір ролей, а також подолання міжкультурних бар'єрів.

М. Белбін приділив головну увагу дослідженню «анатомії команди», виявив і розмежував 8 ролей як єдино придатних для ефективної роботи команди.

До цих ролей належать такі:

1. Координатор (лідер), що забезпечує досягнення мети командою та ефективне використання її потенціалу.
2. Локомотив (працівник), який прагне прискорити досягнення поставлених цілей будь-якими методами, однак не володіє управлінськими навичками.
3. Іноватор (мислитель), який є основним джерелом продукування нових ідей і стратегій.
4. Аналітик (математик), який забезпечує прийняття зважених остаточних

рішень завдяки своєму тверезому мисленню та обережності.

5. Постачальник (шукач джерел), який утворює зовнішні контакти і знаходить ресурси поза групою, що дозволяють швидше виробити якісне рішення.

6. Організатор (скрупульозний виконавець), що докладно перевіряє всі аспекти проекту, планує його чергові етапи, зберігає всі деталі і забезпечує здобуття мети.

7. Душа команди (командний гравець), що нейтралізує особисті проблеми учасників команди і створює умови для ефективної участі в колективній праці кожному члену групи шляхом підбадьорювання і підтримки.

8. Фінішер (реалізатор), який здатний перекласти ідеї і цілі групи на практичну мову деталізованих планів.

7.4. Міжнародні ділові комунікації та комунікативні бар'єри

Особливості міжнародних комунікацій:

- розміщення окремих елементів комунікацій у різних частинах світу;
- віддаленість;
- вплив різних культур;
- різниця у часі;
- значні затрати.

Типи міжнародних комунікацій:

- Зовнішні міжнародні комунікації
- Внутрішні міжнародні комунікації

Бар'єри міжнародних комунікацій:

1. Мовні бар'єри (*Language Barriers*).
2. Бар'єри сприйняття (*Perceptual Barriers*):
3. Вплив культури (*The Impact of Culture*):
4. Невербальні комунікації (*Nonverbal Communication*):

Шляхи підвищення ефективності міжнародних комунікацій:

а) Поліпшення системи зворотного зв'язку.

б) Мовний тренінг:

в) Культурний тренінг:

г) Посилення гнучкості і співробітництва:

Способи подолання культурних бар'єрів:

- Враховуйте багатозначність однакових жестів і виразів у різних країнах.
- Пристосовуйте ваш стиль до особливостей іншої людини.

Контрольні запитання

1. Яку роль у вдосконаленні стилю управління міжнародними компаніями відіграє матриця Д. Ейзенхауера («терміновість — важливість»)?
2. Які основні риси притаманні північноамериканській моделі управління?
3. Як впливає на стиль управління національна культура?
4. Що таке порівняльний аналіз стилів керівництва?
5. У чому полягають особливості міжнародних комунікацій?
6. Яким чином можна подолати комунікаційні бар'єри?
7. Як впливає національна культура на виникнення комунікаційних бар'єрів?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 8. Контроль і звітність міжнародних корпорацій

- 8.1. Особливості контролю в міжнародних корпораціях.
- 8.2. Основні системи контролю в міжнародних корпораціях.
- 8.3. Техніка контролю в міжнародних корпораціях.
- 8.4. Звітність у міжнародному менеджменті.

8.1. Особливості контролю в міжнародних корпораціях

Контроль — це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці.

Контроль є кінцевою функцією менеджменту, тому прорахунки й недоліки в його виконанні призводять до погіршення результатів господарювання. Водночас належний контроль сприяє досягненню поставлених цілей.

Складові контролю:

- установлення стандартів;
- оцінка виконання;
- коригування.

Коли організація здійснює свій бізнес на міжнародному рівні, функція контролю набуває додаткового ступеня складності. Менеджери повинні не лише встановлювати стандарти, вимірювати результативність і здійснювати коригуючі дії для свого бізнесу в країні базування, але й здійснювати аналогічні операції для свого міжнародного бізнесу за її межами. Очевидно, що чим глобальніший їх бізнес, тим складніше здійснювати функцію контролю.

Додатковий фактор, що ускладнює ситуацію з контролем, пов'язаний з можливими комунікаційними проблемами, що виникають між центральною штаб-квартирою корпорації та її філіями і дочірніми фірмами. Подібні проблеми можуть виникати через географічну віддаленість, мовні і культурні бар'єри. Так, американський стиль контролю полягає у тому, щоб вибрати ряд співробітників і покласти на них відповідальність за досягнення цілей і проведення програм. У рамках мексиканської культури відповідальність сприймається як щось фатальне.

Звичайно в міжнародних корпораціях виникають і специфічні проблеми контролю:

- цілі зовнішньоекономічних операцій конфліктують із загальнокорпоративними цілями;
- цілі партнерів СП суперечать корпоративному менеджменту;
- досвід і компетенція в плануванні дуже різняться у різних зарубіжних відділеннях;
- філософська природа конфліктів відносно цілей і політика зарубіжних операцій в основному пов'язані з культурними відмінностями між менеджерами країни походження і країни-господаря.

Аналізуючи результативність діяльності зарубіжних філій фірми, потрібно обов'язково пам'ятати, що покладати на менеджера філії відповідальність можна лише за те, що перебуває під його безпосереднім контролем. Так, якщо з'ясується, що основною причиною слабкої результативності зарубіжної філії є дії уряду чи раптове підвищення цін на сировину або матеріали, то покладати за це відповідальність на менеджера не варто, оскільки ці фактори перебувають поза межами його контролю. З іншого боку, звичайно, тією мірою, в якій вплив цих факторів можна було передбачити,

відповідальність за результати потрібно покласти на менеджера. Якщо якісь тенденції могли бути взяті до уваги, то потрібно вдосконалити систему планування зарубіжної філії так, щоб вона давала можливість врахування тенденцій, які характеризуються високою вірогідністю впливу на показники діяльності філії.

Студент повинен чітко усвідомити обмеженість засобів прямого контролю у міжнародних корпораціях через віддаленість філій. Тому особисті контакти вищого менеджменту з керівниками зарубіжних відділень пов'язані зі значними витратами на подорожі. Отже, географічна віддаленість сприяє формалізації засобів контролю в міжнародних корпораціях. Однак, регіональні відмінності одночасно ускладнюють формальні зіставлення результатів діяльності філій. Скажімо, завод у Бомбеї може активніше використовувати дешеву місцеву робочу силу замість механізації ручної праці, а тому за показником продуктивності праці він може поступатись філіям в інших країнах. Однак за показником рентабельності Бомбейський завод може бути кращим.

Окрім того, на процес контролю впливають численні культурні фактори. У західній культурі наголос робиться на ретельному вимірюванні відхилень індивідуального реального виконання від встановлених стандартів і подальшому коригуванні. У східній культурі акцентується на груповому усвідомленні стандартів та використанні колективних інструментів забезпечення встановлених стандартів.

8.2. Основні системи контролю в міжнародних корпораціях

Ця система включає чотири основні ланки: особистий контроль, бюрократичний контроль, контроль за результатами та культурний контроль.

Особистий контроль ґрунтується на особистих контактах з підлеглими, у процесі яких здійснюється безпосередній нагляд за їхніми діями або ж з'ясовуються причини відхилень від стандартів чи шляхи усунення недоліків.

Бюрократичний контроль здійснюється через систему процедур і правил, що регламентують діяльність підрозділів. Для підрозділів міжнародних корпорацій найпоширенішими видами бюрократичного контролю є бюджетний контроль і правила капітальних витрат. Бюджетний контроль пов'язаний з використанням валютних курсів. У процесі бюджетного контролю широко використовуються засоби обчислювальної техніки. Окрім того, змінюючи розміри бюджетів, штаб-квартира може стимулювати розширення пріоритетних напрямів діяльності. Недоліки бюджетного контролю пов'язані головним чином з тим, що фокус контролю зміщується з кінцевого виконання на використання коштів, що призводить до завищення бюджетів. Окрім того, у процесі руху валютних курсів виникає необхідність регулювання бюджетів, унаслідок чого страждають інтереси штаб-квартири чи зарубіжного відділення.

Правила капітальних витрат означають обмеження повноважень менеджерів підрозділів корпорації, насамперед зарубіжних відділень, у прийнятті рішень щодо закупівлі капітальних активів. Зазначені правила акцентують увагу менеджерів на процесі витрачання грошей.

Висхідні положення щодо самостійного вивчення четвертої контрольної ланки — контролю за результатами — пов'язані з орієнтацією підрозділу на досягнення кінцевих цілей. У такому разі процес контролю поділяється на три етапи: 1) встановлення цілей підрозділу, 2) кількісний вираз цілей через певні показники: продуктивність, прибутковість, частка ринку і т. ін., 3) оцінка діяльності менеджерів за їхньою здатністю досягати цілей. Для продуктивних підрозділів і зарубіжних відділень використовуються показники обсягу продажу, частки ринку. Для функціональних підрозділів показники враховують особливості їхньої діяльності. Скажімо, для відділів розробок і досліджень ключову роль відіграє міжнародна конкурентоспроможність розроблених нових виробів.

Діяльність виробничих підрозділів добре віддзеркалюється показниками якості продукції та виконання встановлених виробничих графіків.

8.3. Техніка контролю в міжнародних корпораціях

Найпростішим і поширеним є фінансовий контроль, оскільки він ґрунтується на системі звітності. Показники прибутку зарубіжного відділення або доходів від інвестицій дозволяють постійно стежити за фінансовими результатами діяльності зарубіжних відділень, які надають комплексну характеристику стану цього підрозділу в певний період, а також динаміку його зміни. Доцільно звернути увагу студентів також на ретельно відпрацьовану практику-використання в процесі контролю різноманітних фінансових коефіцієнтів: ліквідності, дохідності активів, заборгованості, дохідності акціонерного капіталу, прибутковості продажу, ефективності використання активів та ін.

Усе це ускладнює фінансовий контроль у міжнародних корпораціях і потребує використання у складних випадках й інших технік контролю, насамперед ревізій.

Ревізія означає цільові спеціальні перевірки працівниками центрального офісу результатів діяльності зарубіжних відділень, за допомогою яких встановлюється не лише об'єктивність наданої звітності, а й причини, що призвели до наявного стану, а також розробляються шляхи поліпшення діяльності відділення і подолання негативних результатів.

Контроль якості потребує спеціальної техніки внаслідок великої ролі цієї характеристики в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності корпорацій. Головна особливість цієї техніки полягає в тому, щоб чітко визначити відповідальність належних підрозділів у досягненні встановлених рівнів якості.

Контроль діяльності персоналу пов'язаний переважно з оцінкою виконання працівниками своїх обов'язків. З одного боку, це дозволяє визначити шляхи поліпшення діяльності працівників. З іншого боку, цей контроль дозволяє пов'язати винагороду з виконанням, визначити кандидатів на службове виконання. Найпоширенішими інструментами такого контролю є періодична оцінка менеджерами виконання роботи підлеглими. При цьому важливо врахувати відмінність між культурою виконання місцевим персоналом і культурою праці менеджерів-експатріантів.

Досить поширеними в міжнародних корпораціях є спеціальні центри оцінки, які виявляють потенціал співробітників для подальшого розвитку. У цих центрах широко використовуються різноманітні вправи, тести, ділові ігри та інші методи виявлення потенціальних здібностей працівників.

Треба звернути увагу на такий важливий інструмент контролю, як контролінг, що широко використовується в практиці діяльності американських і німецьких міжнародних корпорацій. Контролінг, на відміну від звичайного контролю, поєднує планування, регулювання і контроль шляхом інтегрованого інформаційного забезпечення з метою управління прибутком. Контролінг включає до свого складу, окрім того, питання документування шляхом бухгалтерського обліку, підготовку і передачу первинної, орієнтованої на результат (як правило, прибуток) інформації, формування певних процедур, правил і т. ін.

8.4. Звітність у міжнародному менеджменті

1. Фінансова звітність обов'язково публікується як у фінансовій пресі, так і спеціальних виданнях корпорації, як правило, разом із висновками незалежних аудиторів. Фінансові звіти міжнародних корпорацій реєструються на фондових біржах, на яких обертаються їх цінні папери, а також в інших інститутах. Останнім часом провідні міжнародні корпорації розміщують досить обсягові звіти на своїх сайтах в Інтернеті.

Важливо підкреслити, що письмові звіти для міжнародних корпорацій значно важливіші, ніж для національних компаній, оскільки менеджери зарубіжних відділень мають незначні можливості для спілкування з керівниками центрального офісу, яке б допомогло точніше оцінити результати діяльності філій.

Основні проблеми звітності:

1. Розмежування результатів роботи зарубіжних відділень та їх керівників. З одного боку, результати відділень залежать від впливу центрального офісу, а з іншого — від непередбачених змін у країні базування.
2. Вплив структури витрат і систем бухгалтерського обліку на результати діяльності зарубіжних відділень, розташованих у різних країнах.
3. Вплив політичних ризиків на результати діяльності в країні неможливо віддзеркалити у звітності.

Основою фінансової звітності є бухгалтерський облік. Фінансова звітність філій ґрунтується на національних стандартах бухгалтерського обліку, тобто правилах підготовки фінансових звітів. Кожна країна має власні національні стандарти обліку, проте в багатьох країн вони схожі. Серед стандартів обліку виокремлюють:

Британо-американо-голландську групу. Ця модель функціонує в умовах розвинутого фінансового ринку. Облік орієнтований насамперед на потреби інвесторів і кредиторів. У країнах, які використовують цю модель, принципи і правила ведення обліку і складання звітності регулюються національними загальноприйнятими стандартами, що розробляються незалежними професійними організаціями бухгалтерів, а не встановлюються національним законодавством.

Європейсько-японську групу (країни Європейського Союзу, Швейцарія, Японія, Єгипет та ін.). Ця модель бухгалтерського обліку орієнтована на державні інтереси оподаткування і макроекономічне планування суспільних ресурсів. Вона має юридичну основу. Бухгалтерські стандарти затверджуються законодавче і обов'язкові до виконання. Однорідність досягається єдиним планом рахунків і затвердженою методологією фінансової звітності.

Південно-американську групу (країни Латинської Америки). Ця модель бухгалтерського обліку орієнтована на податкові державні інтереси, тому бухгалтерський облік законодавчо уніфікований. Особливістю бухгалтерських стандартів є розкриття методології бухгалтерського обліку в умовах інфляції.

Якщо ТНК має філії або дочірні компанії в наведених групах країн, то отримані підсумки їх діяльності можуть бути незіставні. Тому багато компаній, що прагнуть залучити іноземних інвесторів або здійснюють консолідацію фінансової звітності в єдиній валюті, паралельно до прийнятих норм обліку у країні використовують міжнародні стандарти обліку (МСБО).

Основні завдання МСБО — гармонізація і прийняття стандартів, що дозволяють збільшити схожість практики ведення бухобліку в різних країнах. МСБО не є обов'язковими і мають рекомендаційний характер. Унаслідок розвитку і прискорення інтеграційних процесів у світі ці стандарти відіграють дедалі більшу роль як найзручніший засіб спілкування між підприємствами різних країн світу.

У 1998 р. Міжнародна організація комісій з цінних паперів затвердила Міжнародні стандарти розкриття інформації для закордонних пропозицій та первинного лістингу пайових цінних паперів іноземних емітентів. Однак істотні відмінності фінансової звітності все ще зберігаються.

Для США та інших країн британо-американської групи використовується підхід передбаченого обсягу. У такому разі визначається не лише перелік інформації, яку

емітенти повинні надавати громадськості, а й суттєві події, інформація про які розкривається Комісії з цінних паперів та бірж США у формі 8-K. Подібний підхід використовується і в Японії.

У країнах Європейського Союзу та інших країнах європейсько-японської групи використовується так званий підхід загального обов'язку. У такому разі компанії, що перебувають у лістингу, зобов'язані відкривати суттєву інформацію та інформацію, здатну вплинути на ціну. Однак перелік суттєвих подій не визначається.

Для країн південноамериканської системи обліку, зокрема Бразилії, визначено перелік подій, що можуть вважатись суттєвими. Однак цей перелік не є вичерпним і в конкретних умовах на вимогу відповідних органів може бути розширеним.

Підбиваючи підсумки вивчення теми, важливо звернути увагу студентів на особливості контролю і звітності в міжнародних компаніях, що діють в Україні. Вони пов'язані насамперед з використанням в українських відділеннях міжнародних корпорацій жорсткіших систем контролю: бюрократичних інструментів і показників діяльності підрозділів. До контролю діяльності українських філій залучаються, як правило, міжнародні аудиторські компанії.

Контрольні запитання

1. Які відмінності у контролі існують у різних країнах?
2. Які існують основні системи контролю міжнародних корпорацій?
3. Що являє собою техніка контролю в міжнародному менеджменті?
4. Які складові інформаційного забезпечення звітності міжнародних компаній?

ТЕМА 9. Технологічна політика міжнародних корпорацій

9.1. Особливості сучасного технологічного розвитку.

9.2. Міжнародний ринок технологій.

9.3. Організація технологічної діяльності міжнародних корпорацій.

9.4. Система тотального управління якістю в міжнародних корпораціях.

9.1. Особливості сучасного технологічного розвитку

Технологічна політика підприємства або організації – це набір принципів і дій (спосіб діяльності), на основі якого вибираються, розробляються і впроваджуються нові продукти і технологічні процеси.

Можна визначити наступні основні задачі технологічної політики фірми:

- 1) моніторинг науково-дослідних досягнень у світі, а також загальних технологічних тенденцій;
- 2) стимулювання постійного підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня персоналу компанії;
- 3) визначення факторів, що сприяють інноваціям (нововведенням);
- 4) формування організаційної структури підприємства, найсприятливішої для здійснення безперервного інноваційного процесу, забезпечення мотивації персоналу;
- 5) координація і досягнення узгодженості дій різних підрозділів компанії по проведенню НДДКР (науково-технічних досліджень і дослідно-конструкторських розробок).

Існують три такі закономірності сучасного технологічного розвитку:

- S-крива;
- розрив технологічного ланцюга;
- перевага «нападників».

S-крива (крива Гомпертца, або логістики) являє собою нелінійний зв'язок між

кумулятивними витратами (зусиллями), спрямованими на вдосконалення продукту чи процесу, з одного боку, та продуктивності, яка отримана за рахунок вкладених інвестицій — з іншого.

Спочатку зусилля дослідників зростають без істотного підвищення результату, потім після знайдення потрібного рішення віддача від наступних інвестицій зростає. І, в кінці віддача знову спадає.

Таким чином, якщо крута частина кривої починає вирівнюватись, варто змінити напрями зусиль розробників, звернувши увагу на інші параметри продукту чи процесу.

Сутність розриву технологічного ланцюга складається у визначенні доцільності освоєння нової продукції і точки переходу на іншу, більше ефективну криву.

Перевага «нападників» являє собою зосередження науково-дослідної діяльності молодих і мобільних компаній на розробці технологій наступного покоління і використання цієї технології для наступу на ринок.

Взаємозв'язок технологічного розвитку з міжнародними процесами показано на рис. 9.1.

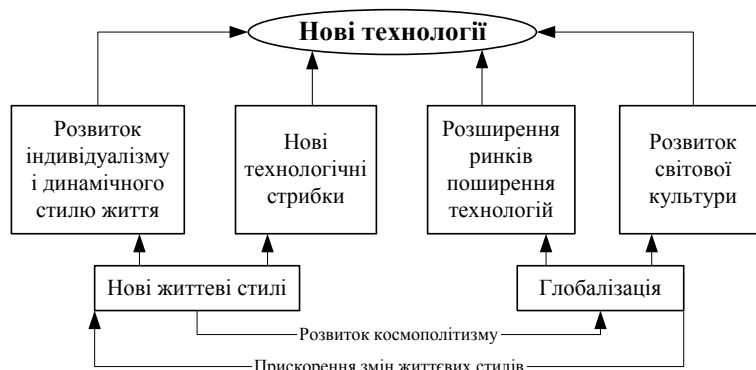


Рис. 9.1. Вплив нових технологій на процеси глобалізації

Під час проведення технологічної політики менеджери МНК повинні в один і той же час підвищувати ефективність централізованих і локальних інновацій, а також створювати умови для пошуку нових форм здійснення транснаціональних інновацій. Таким чином, крім вищеописаних типів інноваційного процесу, за останні роки дедалі більшого поширення отримують нові методи здійснення технологічних змін. Ці методи можна поділити на дві категорії: „locally-leveraged” (розподілена система технологічного розвитку) і „globally-linked” (інтегрована система технологічного розвитку).

Розподілена система технологічного розвитку дозволяє менеджменту МНК об'єднати інноваційні ресурси всіх дочірніх фірм і використовувати їх для всієї корпорації. МНК отримує властивість реагувати на ринкові зміни, які проявляються в одній країні, і застосовувати їх для виявлення подібних тенденцій в інших країнах. Даний спосіб проведення технологічної політики потребує від менеджменту розвивати і контролювати процес навчання кадрів дочірніх фірм корпорації, координувати їх діяльність у сфері НДДКР, але дає можливість компанії значно підвищити ефективність використання інноваційних ресурсів.

Інтегрована система технологічного розвитку означає, що кожна одиниця своїми власними унікальними ресурсами сприяє розробці спільних інновацій. Цей тип технологічної політики краще за інші придатний для умов, коли потреба в інноваціях не відповідає дослідницьким можливостям даного внутрішньодержавного відділення або коли об'єднані ресурси і можливості кількох організаційних одиниць можуть сприяти ефективнішій розробці потрібної технології. Створення гнучких зв'язків дозволяє об'єднати зусилля багатьох одиниць для отримання МНК ефекту синергії.

Завдання менеджера МНК полягає не в сприянні поширенню того чи іншого типу

інноваційного процесу, а в пошуку і впровадженні таких організаційних систем, які сприяли б забезпеченню ефективності всіх цих процесів. Інакше кажучи, він повинен в один і той же час, по-перше, підвищувати ефективність кожного типу інноваційного процесу, по-друге, створювати умови, що дозволяють впроваджувати технологічні зміни всіма способами одночасно.

9.2. Міжнародний ринок технологій

Трансформація науково-технічного досягнення від первинної технологічної ідеї до впровадження її в масове виробництво здійснюється, як правило, венчурним бізнесом.

Венчурні інвестиції не є безпечнішими за вкладення в уже існуюче і зростаюче підприємство, оскільки вони пов'язані з такими основними ризиками:

- високий ступінь технічної невизначеності у створенні продукту;
- технологічно досконалий продукт може не відповідати ринковому попиту;
- управлінська команда може не мати кваліфікації або досвіду.

Основні етапи венчурного бізнесу:

1. Старт (від організації підприємства до випуску експериментальної партії продукції: НДДКР, капітальні вкладення, експериментальне виробництво).

2. Виведення продукції на ринок (збільшення оборотного капіталу).

3. Завоювання ринку (організація масового виробництва, різке зростання обороту).

Венчурний бізнес потребує особливого кола потенційних інвесторів.

Основними джерелами венчурного капіталу є:

- приватні інвестори;
- малі інвестиційні компанії;
- великі корпорації;
- трастові фонди;
- спеціальні державні фонди і програми.

Важливе значення має **міжнародна передача технологій** (international technology transfer) як сукупність економічних відносин між фірмами різних країн у галузі використання зарубіжних науково-технічних досягнень.

Міжнародні документи трактують поняття «технологія» досить широко. Відповідно до неокласичної теорії воно включає:

- * власне технологію (disembodied/dissembled technology), котру розуміють як набір конструктивних рішень, методів і процесів;
- * матеріалізовану технологію (embodied technology), тобто технологію, втілену в машинах, обладнанні і т. ін.

Власне предметом трансферту можуть виступати обидва типи об'єктів — як спільно, так і окремо.

Міжнародна передача технології може здійснюватись як по міжфірмових каналах незалежними іноземними фірмами, так і по внутрішніх каналах МНК у разі впровадження в будь-якому краї-новому відділенні науково-технічного досягнення, розробленого організаційною одиницею МНК в іншій країні.

Процес передачі технології передбачає чотири етапи:

1. Визначення потреби. Включає вивчення економічної необхідності заміни існуючої технології, вимог ринкового попиту, факторів конкуренції, порівняння застосовуваної і потенційно залученої технологій (з випуску продукції; по доступності використання ресурсів (людських, кваліфікаційних, матеріальних, фінансових і т. ін.), доступності супутніх технологій як у країні, так і закордоном).

2. Оцінка технології. Пов'язана з визначенням усіх існуючих або розроблюваних технологій, які можуть задовольнити потребу. Включає оцінку доступності,

придатності, продуктивності альтернативних технологій, можливість їх адаптації до умов країни. Також розглядаються тенденції і технологічного розвитку, і перспективи появи ще досконаліших технологій.

3. Планування передачі технології. Входить фінансове, маркетингове планування; планування трансферу — як фізичного (у формі машин, обладнання), так і у формі передачі знань, науково-технічної документації; планування навчання і підготовки кадрів; планування матеріальних потоків; планування процесу впровадження технології (пошук найбільш ефективного способу впровадження); планування процесів управління, експлуатації технології та її модернізації.

4. Здійснення трансферу технології. Оцінка і вибір найефективнішого способу впровадження технології, визначення графіка введення, організація навчання персоналу, розробка систем контролю, управління, змісту й обслуговування технології, а також розвиток місцевих можливостей для вдосконалення технології з урахуванням потреб національної економіки.

Доцільно звернути увагу на те, що в технологічній політиці багатьох МНК спостерігаються дві протилежні тенденції. З одного боку, регіональна економічна інтеграція у поєднанні зі зближенням стандартів і споживчих переваг створює умови в ряді галузей для ефективного стратегічного управління МНК на основі централізованого контролю і власних філій. З іншого боку, існують численні приклади фірм і галузей, де стратегія співробітництва стає ефективнішою. Цьому сприяє економічний націоналізм, протекціонізм, відмінності місцевих культур і стандартів та інші фактори.

Міжнародне науково-технічне співробітництво — це форма відносин, яка передбачає взаємодію фірм двох або кількох країн при проведенні науково-технічної діяльності. Найперспективнішою формою організації міжнародного науково-технічного співробітництва сьогодні є створення стратегічних альянсів між фірмами різних країн для спільного вирішення науково-технічних проблем.

9.3. Організація технологічної діяльності міжнародних корпорацій

Під час проведення міжнародних НДДКР використовуються такі структури, як міжнародні комітети і проекти, міжнародна лінійна і штабна організація.

Міжнародні комітети. Вони складаються з менеджерів центрального і національних підрозділів, їх характерною особливістю є те, що вони не змінюють існуючої ієрархії, діють поза її межами. Вони жорстко орієнтовані на управління певними проектами і відповідно створюються на заздалегідь обмежений термін.

- *Міжнародне управління проектами.* Ця форма організації НДДКР також не включається у фірмову ієрархію. Як правило, вона вибирається для міжнародних проектів, що мають комплексний характер, але обмежені за часом. На відміну від міжнародних цільових комітетів, у такому разі виділяється спеціальний менеджер або команда менеджерів для управління процесом.

Міжнародна лінійна організація. Створення лінійних зв'язків усередині МНК у сфері НДДКР на міжнародному рівні залежить від структури фірми. Зростаюча залежність ефективності фірм від успіхів у цій галузі і глобалізація бізнесу посилюють важливість проведення спільної науково-технічної політики і тісних відносин між топ-менеджментом МНК і місцевими керівниками НДДКР. Крім цього, ієрархічна структура примушує центральне керівництво діяти через директорів національних відділень, що знижує дієвість управлінських зусиль. Це передбачає необхідність введення елементів ієрархії у відносини центральних і місцевих органів управління НДДКР.

Міжнародна штабна організація. Керівництво багатьох фірм дійшло висновку, що значно ефективніше узгоджувати міжнародну науково-технічну діяльність не через

адміністративні повноваження, а через владу експертів. Тому створюються штабні підрозділи, які не мають розпорядчих функцій, але, на відміну від міжнародних цільових комітетів, діють на постійній основі, їх головною метою є експертиза і координація НДДКР, особливо комплексних, що виходять за межі однієї сфери діяльності і мають міжнародний характер.

Взаємозалежність між НДДКР, що виконуються в різних місцях, вимагає особливого узгодження як змісту і обсягу робіт, так і їх послідовності, часових меж. З погляду виконання цього завдання в міжнародному менеджменті розрізняють централізоване і децентралізоване управління, а також гнучку інтеграцію.

За централізованого управління НДДКР місцеві (національні) підрозділи розглядаються як прості виконавці, а всі важливі рішення приймаються у штаб-квартирі МНК. За такого підходу менеджмент материнської фірми, з одного боку, жорстко регулює і контролює творчу активність національних підрозділів, що усуває непотрібне дублювання і відхилення від цілей МНК у сфері НДДКР. З іншого боку, міжнародні аспекти різко посилюють недоліки централізації: демотивацію виконавців, перекладання відповідальності на штаби, бюрократизацію центрального апарату з метою запобігання помилкам, що спричиняють персональні покарання, приховування і викривлення інформації місцевими керівниками, недостатнє знання і врахування центральним апаратом місцевої специфіки.

Децентралізоване управління НДДКР передбачає передачу повноважень щодо прийняття управлінських рішень місцевим підрозділам. Топ-менеджмент МНК визначає цілі досліджень і виділяє певний бюджет (як правило, проектно-незалежним способом). Децентралізація підвищує гнучкість і посилює мотивацію працівників, але виникають проблеми з проведенням єдиної технологічної політики, з'являються додаткові психологічні бар'єри, що заважають міжнародному обміну знаннями і результатами НДДКР у МНК.

Повна централізація і повна децентралізація — дві граничні форми організації управління процесом реалізації НДДКР. На практиці використовують проміжні варіанти, до яких можна віднести і гнучку інтеграцію.

Гнучка інтеграція базується на принципі: дочірнім підрозділам, що наділені певною самостійністю, обмеження діяльності задаються таким чином, що забезпечуються узгодження і координація робіт у міжнародному масштабі. При використанні цього методу керівництво МНК здійснює управління по відхиленнях, тобто втручається в процес вирішення конфліктів лише у виняткових випадках. До останніх належать ініціювання дочірніми підрозділами робіт, цілі яких суперечать загальноорганізаційним, або недостатність існуючого механізму узгодження інтересів для координації діяльності підрозділів.

9.4. Система тотального управління якістю в міжнародних корпораціях

Однією з ключових ланок керівництва технологічним розвитком міжнародних корпорацій є тотальні системи управління якістю (Total Quality Management).

Якість — це сукупність характеристик об'єкта, які стосуються його здатності задовольнити встановлені і передбачені потреби відповідно до його призначення (ISO 9004-1-95).

Тотальне управління якістю являє собою сукупність організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для адміністративного забезпечення якості. Метою запровадження системи тотального управління якістю є забезпечення максимально високих результатів по всіх найважливіших для споживача критеріях.

Міжнародні корпорації створюють і вдосконалюють свої системи тотального

управління якістю продукції на основі національних, регіональних чи міжнародних систем тотального управління якістю. Серед національних систем якості найвідомішими є американська премія Болдріджа (Malkolm Baldrige Nationall analitu Award) та японська премія Демінга (Deming Prize). їх порівняльні характеристики наведені у табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Порівняльна характеристика премій Болдріджа і Демінга

Аспект	Премія Болдріджа	Премія Демінга
Спрямованість	Неперевершена досконалість і конкурентоспроможність	Стратегічний контроль якості
Критерії	<ul style="list-style-type: none"> • Керівництво і стратегічне планування. • Націленість на ринок та споживача. • Інформація та аналіз. • Управління і робота з персоналом. • Управління виробничим процесом. • Результати виробничої діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегія та основні цілі. • Організація і ведення господарської діяльності. • Навчання і підвищення кваліфікації. • Збирання даних і зіставлення звітів. • Аналіз. • Стандартизація. • Контроль. • Гарантії якості. • Результати. • Майбутні плани.
Кількість нагороджених	Не більше двох компаній у кожній категорії	Усі компанії, що відповідають вимогам стандартів
Зона присудження	Компанії США	Компанії будь-якої країни світу
Рік заснування	1987, закон 100-007 «Національний акт про поліпшення якості Малкольма Болдріджа»	1951
Спонсор	Національний інститут науки і техніки США	Об'єднання японських учених та інженерів

Прикладом регіональної системи управління якістю є поширена Європейська премія якості (*European Quality Award*), яка заснована Європейським фондом управління якістю (ЄФУЯ) в 1991 р. і підтримується Європейською комісією. Ця модель описує «ідеальне» підприємство і складається з дев'яти критеріїв, представлених на рис. 9.2.

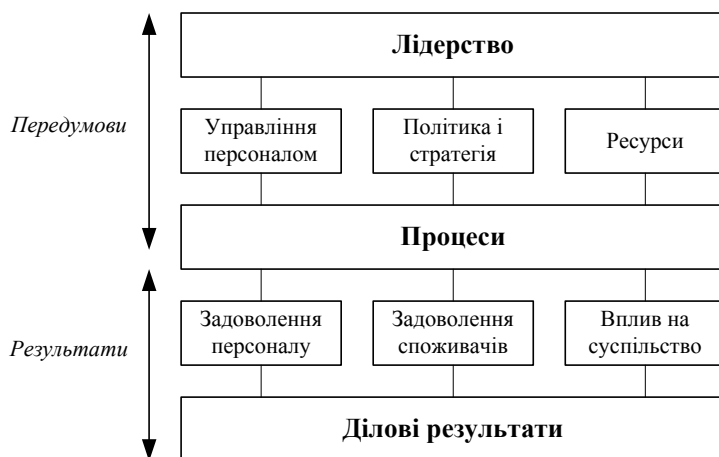


Рис. 9.2. Модель Європейської премії якості (Oakland, p 123)

П'ять з них характеризують передумови діяльності підприємства, а чотири — результати, яких досягає підприємство за рахунок використання наявних передумов.

Дана модель визнає існування багатьох підходів для досягнення стабільної досконалості в усіх аспектах діяльності. Ідея моделі ґрунтується на тому, що високі ділові результати компанії невід'ємні від задоволення споживачів і персоналу та позитивного впливу на суспільство на основі розвитку лідерства у трьох ключових напрямках:

- управління персоналом;
- розробка і реалізація належної сучасної політики і стратегії;
- раціональне використання ресурсів, які визначають бізнесові результати через постійне вдосконалення продажу й обслуговування продукції та послуг.

Контрольні запитання

1. Які цілі технологічної політики ТНК?
2. В який спосіб організовано сучасний міжнародний ринок технологій?
3. Які фактори впливають на форми співробітництва у сфері новітніх технологій?
4. Як саме фінансуються науково-технічні розробки?
5. Які перспективи має Україна на світовому ринку новітніх технологій?

ТЕМА 10. Фінансовий менеджмент міжнародних корпорацій

10.1. Міжнародне фінансове середовище.

10.2. Управління валютними ризиками.

10.3. Управління довгостроковими активами і зобов'язаннями міжнародних корпорацій.

10.4. Трансферне ціноутворення в міжнародних корпораціях.

10.1. Міжнародне фінансове середовище

Одна з ключових особливостей міжнародного фінансового менеджменту, пов'язана з використанням багатьох валют, обмінні курси між якими динамічно змінюються, фінансовим менеджерам міжнародних корпорацій з огляду на подібні коливання валютних курсів доводиться не лише ретельно прогнозувати їх рух, а й використовувати ті чи інші фінансові інструменти для запобігання можливим збиткам від несприятливих змін цих курсів. Ідеально фінансові ресурси потрібно тримати в тих валютах, курси яких зростають. Однак склад таких валют є невідомим і змінюється щодня.

Варто звернути увагу студентів на те, що міжнародні корпорації діють у багатовалютному фінансовому середовищі. Загальне уявлення про це студент може отримати з рис. 10.1.

Наведена схема свідчить, по-перше, що міжнародні корпорації обов'язково здійснюють операції на ринках іноземних валют — інакше неможливі взаємовідносини як усередині корпорації між зарубіжними відділеннями, так і з іноземними діловими клієнтами. По-друге, міжнародні корпорації для фінансування своїх зарубіжних підрозділів використовують різноманітні валютні інструменти (євровалюту, євробонди, акції) залежно від терміну фінансування.

У своїй роботі фінансовий менеджер повинен опиратись на теорії, що дозволяють йому будувати сценарій розвитку подій і прогнозувати наслідки рішень, що приймаються.

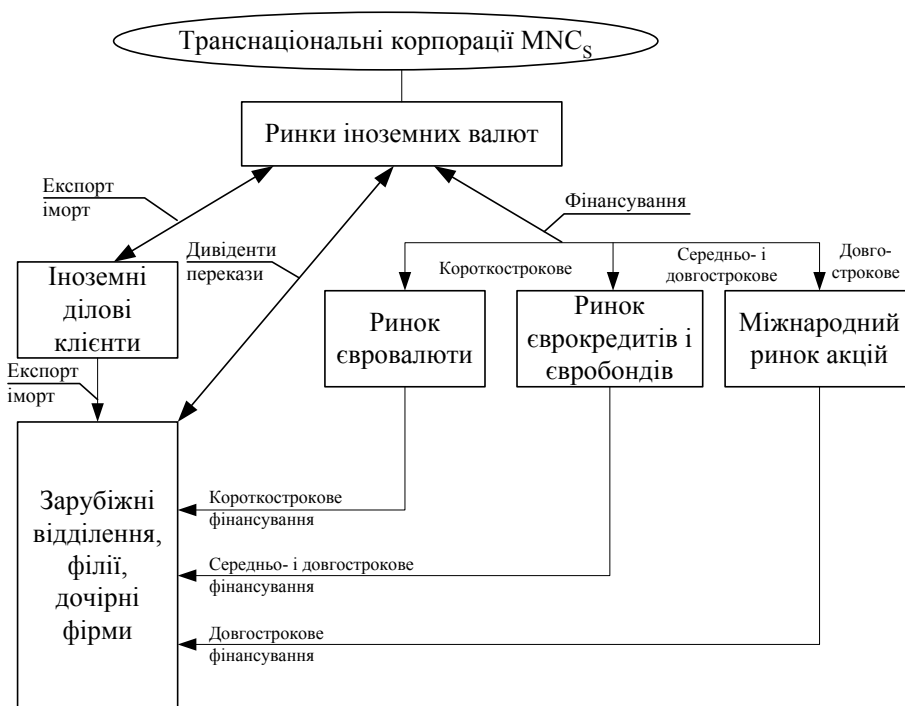


Рис. 10.1. Діяльність транснаціональних корпорацій на міжнародних фінансових ринках

Знаходження умов паритету здійснюється за допомогою економіко-математичного апарату і є необхідним для виявлення взаємозв'язку між основними індикаторами валютного ринку. Він і є основою для пошуку найоптимальніших шляхів інвестування капіталу. Усі теорії паритетів є похідними від закону єдиної ціни, згідно з яким ціни (доходи) фінансових активів з однаковим ризиком, скориговані на валютний перерахунок, вирівнюються на всіх світових ринках з урахуванням операційних витрат. Механізмом вирівнювання виступає валютний арбітраж.

Арбітраж — операція, пов'язана з купівлею активів на дешевому ринку і продажем його на більш дорогому.

10.2. Управління валютними ризиками

Основні ланки системи управління валютними ризиками представлені на рис. 10.3.

Як видно з цієї схеми, вихідними ланками управління валютними ризиками є, з одного боку, інформаційне забезпечення руху курсів валют, що цікавлять компанію, а з іншого, — очікувані грошові потоки в кожній валюті. Рух грошових курсів відповідно до рис. 10.2 дає змогу прогнозувати валютні обміни. Розрахунок розміру і напрямів грошових потоків дозволяє оцінити потенційні збитки від коливань валютних курсів. Виходячи з цього, розробляються заходи щодо управління валютними ризиками.

Валютні операційні ризики являють собою ризики, пов'язані зі змінами обмінних курсів у період між поставками продукції та здійсненням платежів.

Якщо курс валюти експортера порівняно з валютою імпортера зростає, то експортер може потерпати від несприятливого обмінного курсу, оскільки отримує від імпортера встановлену кількість валюти його країни, якщо це було передбачено в контракті. Після обміну експортер матиме національної валюти менше, ніж планував. Звичайно, експортер може укласти контракт у валюті своєї країни. Але і в цьому разі він не позбавляється валютних ризиків, оскільки валюта експортера може знецінюватись, а імпортеру менше доведеться витратити своєї валюти, щоб розрахуватись по контракту. Тому учасники міжнародного бізнесу вимушені вдаватись до страхування валютних

ризиків, що потребує певних витрат, проте в цілому вони значно менші за можливі збитки. Але головна перевага страхування оперативних валютних ризиків полягає в тому, що бізнес стає передбачуваним.

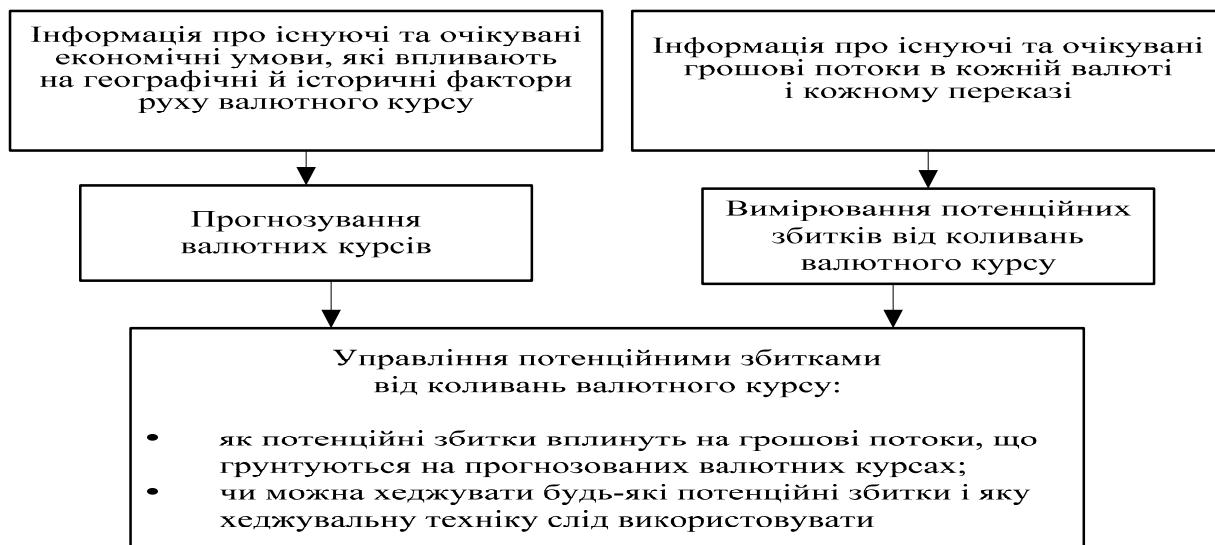


Рис. 10.3. Менеджмент валютних ризиків

Головними інструментами управління операційними валютними ризиками є:

1. Уникнення ризиків;
2. Короткострокове управління операційними валютними ризиками;
3. Довгострокове управління операційними валютними ризиками;

Другий тип валютних ризиків — перерахункові (бухгалтерські). Вони пов'язані з веденням бухгалтерських записів і перерахунком вартості активів і пасивів з однієї валюти в іншу. У разі непередбачуваних змін валютних курсів виникають несподівані зміни в заявленому фінансовому стані компанії, штучному перебільшенні чи зменшенні певних статей балансу, насамперед прибутку. Перебільшення прибутку провокуватиме акціонерів вимагати більше дивідендів на шкоду інтересам розвитку компанії. Зниження прибутків буде псувати рівень рентабельності, а отже, інтерес в інвесторів. До цього слід додати й відмінності в системі ведення бухгалтерського обліку в різних країнах, що ускладнює складання об'єктивного консолідованого балансу корпорації.

Економічний валютний ризик пов'язаний зі зміною вартості компанії внаслідок несприятливих змін обмінних курсів у тому разі, коли їх дія поширюється на очікувані надходження грошових коштів. Найбільш популярними інструментами управління економічними валютними ризиками є:

- 1) вирівнювання грошових потоків, які надходять до компанії і залишають її при зміні вартості валют;
- 2) глобальна диверсифікація;
- 3) вирівнювання активів та пасивів стосовно використовуваних валют, термінів виконання зобов'язань і партнерів по бізнесу.

10.3. Управління довгостроковими активами і зобов'язаннями міжнародних корпорацій

Схема на рис. 10.4 показує, що управління довгостроковими активами і зобов'язаннями вквіт-решт зводиться до прийняття рішень щодо міжнародного бюджетування капіталу. При цьому в певній послідовності враховується чимало факторів, представлених на рис. 10.5.



Рис. 10.5. Управління довгостроковими активами і зобов'язаннями

10.4. Трансферне ціноутворення в міжнародних корпораціях

Важливим є усвідомлення суті і функцій трансферного ціноутворення. Ключовою особливістю таких цін є те, що вони носять розрахунковий характер і встановлюються на продукцію, яка виробляється одним зарубіжним відділенням міжнародної корпорації для іншого і поставляється без перерахування реальних грошових коштів споживачем постачальнику.

- Головна функція трансферних цін полягає в оптимізації оподаткування міжнародних корпорацій та їх окремих філій за рахунок віднесення певної частини витрат на діяльність певних відділень з метою зниження податку на прибуток або ж інших податків і платежів.

Залежно від методів трансферних цін у цілому, а також двох головних складових — собівартості та прибутку, розрізняють п'ять видів таких цін: витратні, договірні, кінцеві, ринкові і змішані трансферні. Кожен з видів цін має свої переваги, недоліки і сфери застосування. Детальний розгляд трансферних цін і приклади їх розрахунку наведено в довідниковому виданні В.В.Гончарова, з яким ми радимо попрацювати дуже ретельно.

Контрольні запитання

1. Що таке фінансове середовище міжнародних корпорацій?
2. У чому полягають принципові відмінності фінансового менеджменту національних компаній від міжнародного фінансового менеджменту?
3. Чому виникає потреба у страхуванні валютних ризиків?
4. Як здійснюється фінансування зовнішньої торгівлі?
5. Які існують типи іноземних інвестицій?

ТЕМА 11. Торговельні операції міжнародних корпорацій

- 11.1. Комерційні операції міжнародних корпорацій.
- 11.2. Експортні операції міжнародних корпорацій.
- 11.3. Нетрадиційні методи фінансування міжнародними корпораціями експортних операцій.
- 11.4. Страхування і державна підтримка експортних операцій міжнародних корпорацій.

11.1. Комерційні операції міжнародних корпорацій

Вивчаючи це питання, важливо усвідомити ключову особливість комерційних

операцій міжнародних корпорацій. Перша з них полягає в тому, що торговельні операції являють собою завершальну, обслуговуючу фазу міжнародного бізнесу, яка дозволяє реалізувати цінності корпорації у вигляді вироблених товарів, послуг, виконаних робіт. Переважна більшість провідних транснаціональних корпорацій самостійно створюють ^{но}ві продукти, організують їх виробництво, використовуючи міжнародну кооперацію, а лише після цього здійснюють торговельні операції. Тому доходи від таких операцій реалізують додаткові вартості, створені на попередніх фазах бізнесу.

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

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

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

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

11.2. Експортні операції міжнародних корпорацій

З одного боку, транснаціональні корпорації виробляють конкурентоспроможні товари і послуги та мають можливості постачати їх у різні країни, при цьому агресивно впливаючи на ринки цих країн. З іншого боку, більшість країн світу мають потребу в цих товарах і послугах для прискорення свого соціально-економічного розвитку. Завдяки застосуванню ефективних інформаційних технологій імпортери цих країн швидко виявляють виробників конкурентоспроможних товарів.

Стратегія експорту базується на чотирьох простих принципах:

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

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

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

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

11.3. Нетрадиційні методи фінансування міжнародними корпораціями експортних операцій

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

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

Сучасна торговельна практика міжнародних корпорацій передбачає використання таких п'яти основних видів зустрічного обміну: бартер, зустрічна закупівля, офсет, продаж через третю сторону, компенсація.

Лізинг класифікують як товарний кредит в основні фонди, а за формою він схожий з інвестиційним фінансуванням.

Факторинг — різновид посередницьких операцій, що проводяться банком і спеціальними компаніями, що являє собою купівлю грошових вимог експортера до імпортера та їх інкасацію.

За цієї операції експортер відразу ж отримує готівкою від 70 до 90 % від номінальної вартості рахунків-фактур. Інші 10-30 % після вирахування відсотків за кредит і комісії за послуги зараховуються на блокований рахунок експортера. Таким чином фактор-фірма страхується від ризику неплатежу імпортера. Якщо імпортер оплачує свої зобов'язання у строк, то факторингова компанія розблоковує рахунок і повертає залишок клієнту-експортеру.

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

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

Форфетер бере на себе всі види ризиків.

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

- 1) неможливості регресу відносно експортера, тобто експортер повністю звільняється від ризику неплатежу;
- 2) здійсненні форфетинга лише за сприяння банку і спеціального фінансового інституту (форфетера);
- 3) продажу лише однієї вимоги;
- 4) характері вимог — вони повинні мати середньо- і довгостроковий характер;
- 5) взятті на себе також політичних ризиків;
- 6) сплаті повної суми ціни вимоги (при факторингу звичайно заморожується 10%);
- 7) необхідності наявності банківських гарантій імпортеру.

11.4. Страхування і державна підтримка експортних операцій міжнародних корпорацій

Для стимулювання експорту держава часто застосовує страхування експорт, них кредитів, яке здійснюється через державні та напівдержави організації, а також за допомогою гарантій і доручень уряду. Існування таких форм страхування пояснюється тим, що приватні страхові компанії не в змозі взяти на себе політичні й економічні ризики на тривалий період. Страхування експортного договору залежить від змістовної суті експортної угоди, що лежить в основі цього договору, платоспроможності імпортера та його гарантії (банку чи уряду). У такому разі експортер може застрахувати ризик неплатежу за допомогою державного страхування на 85-95 % суми вимог.

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

Цими організаціями страхуються звичайно види ризиків:

- зовнішньополітичний;
- заборони на переведення коштів, включаючи ризик мораторію;» кредитний, якщо замовник або боржник є державною установою (кредитні ризики приватних замовників не страхуються).

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

Контрольні запитання

1. У чому виявляються спільні риси і відмінності між торговельними операціями транснаціональних корпорацій і міжнародною торгівлею?
2. Які особливості притаманні торговельним операціям міжнародних корпорацій порівняно з діяльністю малих і середніх підприємств на зовнішньому ринку?
3. У чому полягають переваги і недоліки міжнародного лізингу?
4. Що таке факторинг?
5. Які сфери використання форфетинга?

ТЕМА 12. Інвестиційні операції міжнародних корпорацій

- 12.1. Міжнародний ринок інвестицій.
- 12.2. Прямі іноземні інвестиції міжнародних корпорацій.
- 12.3. Портфельні інвестиції міжнародних корпорацій.
- 12.4. Міжнародні інвестиційні компанії.

12.1. Міжнародний ринок інвестицій

Міжнародний ринок формується і розвивається як частина світового ринку капіталу. Для конкретнішого розуміння цього положення можна скористатись наведеною нижче табл. 12.1.

Таблиця 12.1

Джерела фінансування міжнародної корпорації

Країни	Внутрішні джерела	Зовнішні джерела
Материнська країна	1	2
Іноземні країни	3	4

Ця таблиця поєднує географічні і структурні фактори фінансування розвитку

компанії. Вибори 1 і 2 пов'язані з рухом капіталу в материнській країні, а 3 і 4 — в зарубіжних країнах. Вибір 1 потребує реінвестування прибутку, а 2 — випуску цінних паперів. Для того щоб скористатись джерелом 3 для фінансування штаб-квартири в материнській країні, доцільно мати філію з нерозподіленим прибутком. Саме в такому разі виникає міжнародний рух капіталу і починають діяти міжнародні джерела інвестування. Подібну таблицю можна скласти з позицій напрямів використання тимчасово вільних коштів.

Остаточний вибір як джерел капіталу для фінансування розвитку корпорацій, так і шляхів вкладення коштів як інвестицій залежить, з одного боку, від стратегічних пріоритетів корпорації, а з іншого, — від різноманітних обмежень. Таблиця дозволяє уточнити співвідношення між різними інвестиційними процесами та предметом курсу «Міжнародний менеджмент». Для цього запропонуємо деякі формули. Формула $1 \Rightarrow 1$ означає, що внутрішні джерела інвестування використовуються для розвитку підрозділів у материнській країні. Цей інвестиційний процес не є міжнародним, оскільки не потребує валютних обмінів, а тому виходить за межі предмета курсу «Міжнародний менеджмент». Формули $1 \Rightarrow 3$ та $3 \Rightarrow 1$ означають рух інвестицій між материнською компанією та зарубіжними підрозділами однієї міжнародної корпорації. Це частина міжнародного потоку капіталів, яка потребує валютних обмінів, а тому входить до предмета курсу «Міжнародний менеджмент». Більше того, приймаючі країни більше зацікавлені в потоці $1 \Rightarrow 3$, який є найбільш обнадійливим, оскільки саме з ним пов'язані прямі іноземні інвестиції, що реально сприяють піднесенню економіки. Міжнародний потік інвестицій можливий і всередині чверті 3, коли йдеться про використання зарубіжним відділенням країни «X» інвестиційних ресурсів у країну «Y». Тоді формула інвестиційного потоку матиме вигляд $3_y \Rightarrow 3_x$. Цей варіант широко вживається за умов стратегічного профілю регіоцентризм, який ґрунтується на регіональному перерозподілу прибутку. Міжнародний характер мають і потоки $2 \Rightarrow 3$ і $3 \Rightarrow 2$, тому вони входять до предмета курсу. Однак, варіант $3 \Rightarrow 2$ є малоімовірним і складним, а варіант $2 \Rightarrow 3$ ризикованим, оскільки цикл руху інвестицій на фондових ринках материнської країни та отримання віддачі від цих інвестицій у зарубіжних відділеннях ніколи не збігаються, що ускладнить узгодження фінансових потоків у різних валютах. Потоки $3 \Rightarrow 4$ та $4 \Rightarrow 3$ не входять до предмета курсу «Міжнародний менеджмент», якщо йдеться про одну країну. Однак, якщо це різні країни, то ситуація змінюється. Через складнощі фінансового менеджмента в цьому разі зазначені варіанти $3_x \Rightarrow 4_y$ чи $4_y \Rightarrow 3_x$ вживаються рідко, переважно в спекулятивних цілях.

Міжнародні інвестиції мають суперечливу природу. У цьому зв'язку варто звернути увагу студентів на розбіжності між інтересами корпорації та країн, в яких вони діють. Інтереси корпорації полягають в отриманні додаткових прибутків від розміщення інвестицій за кордоном або здешевленні залучених інвестицій Для розвитку корпорації. Материнська країна зацікавлена в розміщенні інвестицій на своїй території або ж у фінансових надходженнях від зарубіжних філій у вигляді частини прибутків. Зарубіжні країни зацікавлені не лише у зростанні обсягів виробництва¹ створенні робочих місць, а й в імпорті технологій, залученні сучасного досвіду ведення бізнесу, навчанні персоналу, піднесенні іміджу країни і т. ін.

Доцільно зважувати і на певне ущільнення національного суверенітету країн, що залучають іноземні інвестиції. Адже приймаючі країни стосовно міжнародних корпорацій повинні дотримуватись загальноприйнятих норм взаємодії.

Інвестиційні ризики виникають при розміщенні тимчасово вільних коштів за кордоном. Вони пов'язані із ситуацією в приймаючих країнах, а також з

непередбачуваними змінами валютних курсів і цін на фондових ринках.

12.2. Прямі іноземні інвестиції міжнародних корпорацій

Прямі іноземні інвестиції справляють реальний вплив на розвиток економіки приймаючих країн. Кількісним критерієм розмежування прямих і портфельних інвестицій у розвинутій ринковій економіці вважається 10% загального обсягу вкладень в об'єкт інвестування. Доцільно підкреслити випереджаюче зростання обсягів прямих іноземних інвестицій порівняно зі збільшенням валового національного продукту у світі.

Потрібно звернути увагу на теоретичну розробку питання про прямі іноземні інвестиції. Адже за всіх інших умов вони є дорогим і ризикованішим способом одержання прибутку, ніж експорт і ліцензування.

Значна частина концепцій ґрунтується на тому, що всі інші умови не є рівними. Серед цих умов — транспортні витрати, недосконалості ринку, “ефект наслідування” у фірм-конкурентів, життєвий цикл продукції, конкуренто-географічні переваги місця розташування. Інша теорія базується на ідеї стратегічної конкуренції між фірмами на глобальному ринку (Ф.Т. Кнікерброкер). В основі ще однієї концепції лежить теорія життєвого циклу товару, згідно з якою піонери в освоєнні певної продукції на якомусь етапі мають створювати за допомогою прямих іноземних інвестицій зарубіжне виробництво (Р. Вернон). Однак найпоширенішою є концепція конкретно-географічних переваг британського економіста Дж. Данінга, відома під назвою OLI (Owner ship — власність, Location — місцезнаходження, Internalisation — інтерналізація). Відповідно до цієї концепції успіх прямого інвестування пов'язаний з поєднанням власних унікальних активів (технології, патенти, науково-дослідні розробки та ін.), ресурсів та активів, об'єднаних певним місцем розташування, а також розвитком внутрішньокорпоративних відносин. У теорії прямого іноземного інвестування ця концепція була названа Дж. Денінгом електичною парадигмою.

Вивчаючи тему, треба опанувати класифікацію прямих іноземних інвестицій, яка включає горизонтальні та вертикальні прямі іноземні інвестиції залежно від галузей у зарубіжних країнах, в які міжнародна корпорація вкладає кошти. Зазначені категорії повно розкриті в термінологічному словнику.

12.3. Портфельні інвестиції міжнародних корпорацій

Питання пов'язано з портфельними інвестиціями міжнародних корпорацій, предметом яких є цінні папери. До курсу «Міжнародний менеджмент» мають відношення рух цінних паперів, що пов'язаний з різними валютами, зокрема лістинг материнською корпорацією на зарубіжних ринках, купівля цінних паперів, емітованих в інших країнах і т. ін. У цьому зв'язку існують дві форми інвестиційного процесу: пряма (без посередників) і фондова (рис. 12.1).



Рис. 12.1. Фондова форма міжнародного інвестиційного процесу

1. Доцільно звернути увагу на те, що в основі практики портфельного інвестування лежить концепція міжнародної диверсифікації портфелів.

З погляду курсу «Міжнародний менеджмент» важливіше значення має міжнародний портфельний менеджмент, що складається з трьох основних етапів:

1. Обґрунтування міжнародних інституціональних портфельних стратегій.

2. Управління міжнародним портфелем.

3. Оцінка міжнародних інвестиційних характеристик.

З огляду на зазначені етапи доцільно вивчити конкретні інструменти портфельного менеджменту, що використовуються міжнародними корпораціями на кожному з цих етапів.

Управління міжнародними портфелями будується на застосуванні таких підходів:

- пасивне управління, основою якого є гіпотеза про ринкову ефективність;
- активне управління з проведенням всебічного аналізу, складанням прогнозів та прийняттям рішень «тоб-даун» (згори донизу - відбір національних фондових ринків та диверсифікація) або ж «боттом-ап» (знизу нагору — відбір галузі і диверсифікація за галуззю);
- модифіковане активне управління на основі побудови кривої граничного рівня портфельної ефективності 20 і більше національних фондових індексів провідних акцій;
- міжнародне портфельне страхування на основі використання індексних опціонів.

12.4. Міжнародні інвестиційні компанії

Найпоширенішими формами міжнародних інвестиційних компаній є інвестиційні фонди, що акумулюють кошти своїх вкладників шляхом випуску і продажу власних акцій. Переваги таких фондів: ефективність, інформаційна прозорість, диверсифікація, професійний менеджмент, ліквідність, зручність для інвесторів, податкові пільги, регулювання. Серед інших організаційних форм міжнародних інвестиційних компаній зазначимо пайові інвестиційні трасти, пенсійні фонди, закриті і відкриті фонди, регіональні фонди, міжнародні фонди, глобальні фонди і т. ін. Порівняльний аналіз зазначених організаційних форм міжнародних інвестиційних компаній міститься в підручнику «Международный менеджмент».

Варто звернути увагу на істотні особливості інвестиційних компаній у різних країнах. Насамперед доцільно ознайомитись з практикою діяльності таких компаній у Великобританії, які мають найбільший досвід. Окрім того, вони чітко організовані в галузеві асоціації і піддані жорсткому державному регулюванню. У США діє велика кількість міжнародних інвестиційних компаній, інвестиційні портфелі яких значною мірою формуються не лише за рахунок національних, а й зарубіжних цінних паперів, насамперед японських і канадських. Особливість Японії полягає в тому, що останнім часом у цій країні значно зросла кількість інвестиційних компаній, що пов'язано із серйозним зростанням обсягів фондового ринку. Окрім того, в Японії широко представлені зарубіжні інвестиційні компанії, особливо країн тихоокеанського регіону.

Контрольні запитання

1. Що являють собою міжнародні інвестиції?
2. Що таке горизонтальні прямі іноземні інвестиції?
3. Які сфери застосування вертикальних прямих іноземних інвестицій?
4. Як виглядає менеджмент портфельних зарубіжних інвестицій?

ТЕМА 13. Етика і соціальна відповідальність міжнародних корпорацій

13.1. Особливості етики в міжнародних корпораціях.

13.2. Основні етичні концепції в міжнародному менеджменті.

13.3. Соціальна відповідальність міжнародних корпорацій.

13.4. Екологічна діяльність міжнародних корпорацій.

13.1. Особливості етики в міжнародних корпораціях

Далеко не завжди ті самі вчинки, дії, форми поведінки в різних країнах набувають

однакової етичної поведінки. Так, американське законодавство хабарі вважає злочином, але допускає їх певною мірою з боку американських фірм за кордоном. Так звані підмазки — невеликі виплати іноземним державним чиновникам з боку американських компаній для того, щоб прискорити прийняття рішень, — не тільки не вважаються злочином, а й нерідко звільняються від оподаткування. Тобто наполовину підпільні подачки готівкою вираховуються із сум, які підлягають оподаткуванню. Сума таких виплат, за даними американської статистики, становить щорічно 98,3 млрд. дол. Ці витрати спрямовуються на Дрібні подарунки, чайові, виплати митному персоналу за прискорення проходження митних формальностей, прийняття рішень, але не можуть використовуватись на підтримку збуту, започаткування нового бізнесу тощо.

Етика — система моральних принципів, яка зобов'язує і відрізняти правильну поведінку від неправильної.

Важливо розрізняти етику всередині організації та етику взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем.

Щодо організаційної та зовнішньої етики взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем, то можна скористатися вимогами, яких дотримуються провідні міжнародні компанії у своїй діяльності, за оцінками Гарвардської школи бізнесу.

Етика відносин зі споживачами: безпека товарів (послуг, робіт); надання інформації про товари і технологію їх виготовлення; право вибору покупцем товарів (послуг, робіт); урахування вимог споживачів; спонсорування освітніх програм безпечного використання продукції; поліпшення пакування і маркування; підвищення споживчої цінності продуктів; зменшення забрудненості продуктів.

Етика відносин зі співробітниками: відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості; особливий статус працівників з обмеженою дієздатністю; охорона здоров'я і техніка безпеки; навчання і розвиток персоналу; обговорення кар'єри; «дитячий день» для працюючих батьків; програми оздоровлення і стрес-менеджменту.

Етика довкілля: контроль забруднення; захист середовища; збереження природних ресурсів; утилізація (переробка) відходів.

Екологічна етика: уникнення несприятливого впливу фірми на природне середовище; дотримання екологічних стандартів; участь у поліпшенні екології.

Етика відносин із партнерами: дотримання зобов'язань; недопущення маніпулювання інвестиціями; урахування інтересів партнерів під час розподілу прибутку.

Етика взаємовідносин із конкурентами: запобігання таємних угод на ринках; використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій; вихід із сумнівних ринків під час виникнення значних етичних проблем.

Етика відносин із суспільством: збереження і розширення зайнятості; соціальна відповідальність; урахування місцевих традицій, звичаїв; дарування коштів, продуктів, послуг, робочого часу працівникам; спонсорування проектів соціального добробуту; підтримування освіти і мистецтва; підтримування громадських рекреаційних програм; участь у громадських роботах, проектах.

Етика відносин з державою: дотримання законодавства; добросовісна звітність; виконання державних замовлень у зазначені строки; уникнення хабарництва у взаємовідносинах із державними службовцями.

Міжнародна етика: вироблення етичних стандартів, прийнятих у всьому світі; рахування національної культури; залучення місцевого персоналу; підтримування країн, що розвиваються, шляхом розвитку фірм з міжнародними конкурентними стратегіями; дотримання відповідальності між країнами в умовах вимушеного закриття підприємств.

Причини неетичної поведінки: недостатність законодавчої та нормативно-правової бази; значний обсяг «тіньової» економіки; конкурентна боротьба, що відсуває на далекий план етичні міркування; зростаюче прагнення звітувати про рівень прибутковості за дедалі коротші періоди, тобто в кожному кварталному звіті; відсутність належного стимулювання етичної поведінки керівників; загальне зниження ролі етики в суспільстві; певний тиск на рядових працівників з боку організації з метою пошуку компромісів між їхніми цінностями і цінностями вищого керівництва; низькі моральні якості членів суспільства.

Інструменти поліпшення етичності поведінки в організаціях: етичні стандарти (кодекси), які описують загальну систему цінностей, етичні правила, яких мають дотримуватися працівники компанії; комітети з етики, які роблять повсякденну оцінку практики з позиції етичних вимог; соціальні ревізії, які проводяться для аналізу й оцінки звітів і програм соціальної відповідальності компанії; навчання етичній поведінці керівників і рядових працівників.

Важливо підкреслити такі особливості етики в міжнародних корпораціях:

1. Менеджмент має враховувати відмінність культурних вимірів етичної поведінки однієї тієї самої компанії в різних країнах.

2. Нормативні вимоги щодо етичних аспектів дій менеджерів у приймаючій країні з боку законодавства материнської країни і штаб-квартири менш жорсткі, ніж у своїй країні, тобто існують подвійні етичні стандарти.

3. Діяльність міжнародних корпорацій спричиняє політичні страхи в країнах — реципієнтах (загроза реалізації в процесі зовнішньої торгівлі інтересів країн-донорів, а не приймаючих країн, вплив країн походження через транснаціональні корпорації на політичні процеси в приймаючих країнах, загрози політичній безпеці).

4. Загроза виникнення суперечностей між тими приймаючими країнами, в яких інтереси міжнародної корпорації можуть конфліктувати, наприклад, при переведенні бізнесу з однієї країни в іншу і втратою нею робочих місць і джерел податків, незважаючи на прагнення корпорацій зберегти основний капітал за будь-яку ціну.

5. Поширеною є практика хабарів місцевим чиновникам органів державної влади й управління з боку міжнародних корпорацій за сприяння компанії всупереч вимогам законодавства приймаючої країни. Дослідженням взаємозв'язку між корупцією та економічним розвитком, проведеним у 70 країнах світу, встановлено, що корупція справляє значний негативний вплив на темпи економічного розвитку країни. При цьому хабарі не лише погіршують інвестиційний клімат країн-реципієнтів, а й вражають тих, хто платить, а отже, руйнують менеджмент транснаціональних корпорацій.

6. Дискусії щодо етичних аспектів міжнародного менеджменту часто мають емоційний характер. Адже, з одного боку, етичні норми різних міжнародних компаній відрізняються між собою. З іншого боку, далеко не всі факти неетичних дій міжнародних корпорацій стають відомими широкій діловій громадськості і стають підставою для відповідного покарання, тому в цій сфері виникає багато чуток.

Важливо засвоїти три основоположних принципи міжнародної ділової етики: утилітаризм, дотримання прав людини та справедливості.

Утилітаризм виходить з того, що «правильні» рішення приносять значну користь більшості людей. Менеджеру, який дотримується цієї концепції, доводиться спочатку ретельно вивчати дію альтернативних рішень на всі зацікавлені сторони, а потім робити вибір, який приносить задоволення більшості людей. Утилітарна концепція спирається на виявлення наслідків реалізації рішень, які мають приносити користь більшості зацікавлених. Отже, прийняття рішення у даному випадку залежить

від співвідношення затрат і прибутків.

Концепція дотримання прав людини ґрунтується на добровільно взятих на себе обов'язках менеджера захищати права інших людей та уникати будь-яких рішень, які порушують ці права. Менеджер у такому разі не примушуватиме інших діяти всупереч їхнім релігійним або етичним уявленням. Слід при цьому зазначити, що за останні роки у світі розуміння індивідуальних прав людини розширилося настільки, що фактично вони включають захист рослин, тварин, землі, води, повітря, інших елементів природи і довкілля.

Концепція справедливості зобов'язує менеджерів ставитись однаково до всіх людей, невідворотно виконувати всі правила, забезпечувати рівні права під час розподілу благ, відповідальність у відшкодуванні збитків тими, хто завдає шкоди іншим, тощо. Отже, ця концепція базується на поняттях порядності і чесності.

13.2. Основні етичні концепції в міжнародному менеджменті

Найкращим етичним орієнтиром у всі часи у всіх країнах вважалось «золоте правило» Старого та Нового Заповіту, а також більшості релігій, яке приписує поводити себе стосовно інших так, як ми хотіли б, щоб вони ставились до нас.

Однак у різних національних культурах етичні виміри набувають специфічного забарвлення. Наприклад, для США актуальними є такі етичні проблеми:

1. Внутрішні торговельні проблеми і розвиток соціального маркетингу.
2. Боротьба з хабарами у світлі вимог закону про переслідування зарубіжних підкупів 1977 р.
3. Відродження довіри до контролю діяльності вищого менеджменту корпорацій у зв'язку зі скандалом «Енрон» у 2002 р.
4. Усунення будь-якої дискримінації.
5. Забезпечення права людини на приватне життя.
6. Подолання «МАД-синдрому» (Mergers — злиття, Acquisitions — придбання, Divestitures — позбавлення прав), що загрожує розвитку міжнародного бізнесу.

Етичні проблеми японського менеджменту включають таке:

1. Політичні ділові скандали на фондовому ринку, ринку нерухомості та інших ринках за участю високих урядовців, політиків, біржових брокерів, що належать до мафіозних угруповань (якудза).
2. Зміна соціального клімату в Японії в напрямі розширення обміну послугами між керівництвом транснаціональних корпорацій та дотримання високих стандартів і етичної поведінки.
3. Упередження і дискримінація, пов'язані із сексуальними домаганнями на роботі шляхом використання порнографічних матеріалів, притисненням неповнолітніх працівників та представників інших національностей, збереження відчутних расових стереотипів.
4. Посилення лобіювання інтересів японських корпорацій в інших країнах, насамперед у США.

Доцільно звернути увагу і на етичні проблеми в Європі, які істотно відрізняються від США та Японії. Європейські менеджери, на відміну від американських, вважають хабарі цілком етичним інструментом, які являють собою плату за розвиток бізнесу. Правові обмеження, на думку більшості європейських менеджерів, не є єдиною підставою для визначення етичності ділової поведінки. Цих менеджерів більше турбують їхні ділові успіхи, ніж правові питання. Для більшості менеджерів європейських транснаціональних корпорацій найбільш важливими є етичні питання, пов'язані з культурою, особистими цінностями, стимулами й очевидними правовими

обмеженнями.

Для Китаю, як і багатьох інших країн з перехідною економікою, головною етичною проблемою є інтелектуальне піратство, незаконне використання чужих авторських прав. Зокрема, питома вага піратських продажів на ринку аудіозаписів становить у Китаї близько 50%, Польщі – 60%, Кенії— 80%.

13.3. Соціальна відповідальність міжнародних корпорацій

Менеджмент ділових організацій несе перед суспільством подвійну відповідальність: юридичну і соціальну.

Юридична відповідальність — додержання конкретних законів і норм регулювання, які визначають, що може, а чого не може робити організація.

Юридична відповідальність притаманна компаніям, які дотримуються традиційної моделі бізнесу.

Соціальна відповідальність — певний рівень добровільного реагування організації на соціальні проблеми.

Соціальна і юридична відповідальність притаманні сучасній моделі бізнесу. Кожен з видів відповідальності має свої критерії.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності була запропонована Кітом Девісом у 1975 р. Вона охоплює п'ять ключових положень:

1. Соціальна відповідальність виникає із суспільної влади. Органи влади мають створювати умови і показувати приклади соціальної відповідальності.

2. Бізнес повинен діяти як двостороння відкрита система: з одного боку, враховувати вплив суспільства, ринкові сигнали, а з іншого — бути відкритим у своїх операціях для громадськості.

3. Соціальні витрати мають бути ретельно обчислені й розглянуті з погляду правомірності їх віднесення до собівартості виготовлення того чи іншого продукту, надання тієї чи іншої послуги.

4. Соціальні витрати, що розподіляються за кожним продуктом, послугою, видом діяльності, в остаточному підсумку оплачуються споживачем.

5. Ділові організації, як і громадяни, залучаються до відповідальності зі розв'язання поточних соціальних проблем, які перебувають за межами звичайних сфер їх діяльності.

13.4. Екологічна діяльність міжнародних корпорацій

Важливо засвоїти питання щодо екологічної діяльності міжнародних корпорацій, яке набуває дедалі більшої актуальності у зв'язку з глобалізацією бізнесу, одного боку, та все ширшим використанням високих технологій — з іншого. Ці технології за умов соціальної безвідповідальності можуть справляти значний негативний вплив на життя людства. У кейсі «Чорнобильська АЕС» показана роль упущень менеджменту в найбільшій техногенній катастрофі минулого століття. З погляду екологічної діяльності, ліквідації наслідків вибуху четвертого реактора цілком виправдано розглядати Чорнобильську АЕС як міжнародну компанію, хоча юридичне вона є національним енергетичним підприємством і після її закриття 15 грудня 2001 р. Однак світову громадськість продовжує турбувати стан 4-го енергоблоку ЧАЕС. Тому для досягнення повної безпеки на ЧАЕС багато зусиль доведеться докладати не лише Україні, а й іншим країнам.

Важливо звернути увагу на використання міжнародними корпораціями системного підходу до екологічного менеджменту. Одним з інструментів такого підходу є модель Вінтера.

Прагнучи опанувати сучасні методи управління екологічною діяльністю

міжнародних корпорацій, треба зрозуміти систему міжнародних стандартів ISO-14000, що включають основні стандарти

ISO-14001 - Системи екологічного менеджменту. Вимоги і керівництво по застосуванню;

ISO-14004 - Системи екологічного менеджменту. Загальні керівні вказівки;

ISO-14010 - Екологічний аудит. Основні принципи;

ISO-14011 - Екологічний аудит. Процедура аудиту систем екологічного менеджменту;

ISO-14012 - Екологічний аудит. Кваліфікаційні критерії для аудиторів у галузі екології;

ISO-14040 - Оцінка життєвого циклу. Принципи і сфера застосування;

ISO-14050 - Екологічний менеджмент. Терміни і визначення.

Міжнародні стандарти ISO-14000 постійно розвиваються. Наступна їх редакція очікується у другій половині 2003 р.

Контрольні запитання

1. Які особливості притаманні соціальній відповідальності ТНК?
2. Які існують принципи міжнародної ділової етики?
3. У чому полягають особливості статусу жінки-менеджера в міжнародних корпораціях?
4. В яких країнах жінки-менеджери мають кращу перспективу для службового просування: Японія, США, Південна Африка, Україна?

ТЕМА 14. Становлення глобального менеджменту

14.1. Глобальне управління і глобальний менеджмент.

14.2. Становлення глобальних підприємств.

14.3. Глобальне управління людськими ресурсами в багато культурному середовищі.

14.4. Глобальний менеджмент і природне середовище.

14.1. Глобальне управління і глобальний менеджмент

При вивченні цього питання слід зрозуміти чотири основні концепції глобального управління: синонімічна, планетарна, наднаціональна і цивілізаційна.

Синонімічна концепція полягає в тому, що під глобальним менеджментом розуміють сучасний етап (форму) управління міжнародними корпораціями, що динамічно змінюється під впливом процесів глобалізації. Така концепція цілком пояснюється прагненням прибічників зробити наголос на сучасних змінах у міжнародному менеджменті. З цієї концепції випливають, наприклад, ідеї глобальної відповідальності глобального мислення, глобального управління людськими ресурсами, глобального управління коштами і т. ін.

Планетарна концепція виходить з того, що глобальний менеджмент існує лише в транснаціональних корпораціях. У цьому зв'язку, наприклад, О.Г. Білорус вживає терміни «корпоративний», «державно-корпоративний глобалізм» та «глобально-корпоративний менеджмент». Такий підхід ґрунтується на упередженні подальшого наростання загрози державам-націям з боку глобальних корпорацій. Адже загальні доходи десяти найбільших глобальних корпорацій становлять космічну цифру— 13 трлн. дол. США, а їх активи— 35 трлн. дол. США. Середній дохід однієї з цих корпорацій, наприклад, у 120 разів перевищує Державний бюджет України, який становить 10 млрд. дол. США.

Наднаціональна концепція глобального менеджменту робить наголос на утворенні міжнародних організацій, що впливають на діяльність не лише держав, а й

транснаціональних корпорацій. Відомі політичні діячі З. Бжезинський та М. Горбачев запропонували створити світові уряди для інтегрованого глобального управління. Ця концепція має на меті взяти під контроль сам процес глобалізації, подолати її стихійний характер. З 1996 р. робляться доповіді Комісії ООН з глобального управління і співробітництва. Прибічники такого погляду спираються на французьку доктрину глобалізації в модифікації «мондіалізації», яка ґрунтується на розвитку наднаціональних механізмів управління в умовах інтенсифікації глобалізованої економіки і суспільної інтеграції. Про складові основні напрями) глобального управління в такому контексті студент може дізнатись із книги «Глобалізація і безпека розвитку».

Цивілізаційна концепція глобального менеджменту виходить, з того, що його формування відбувається одночасно зі становленням, глобальної цивілізації. На думку одного з провідних фахівців з міжнародного бізнесу Г. Перлмуттера, становлення глобальної цивілізації призведе до появи дуже широкої і навіть хаотичної мозаїки культурних відмінностей і міжнародних культурних гібридів. За таких умов корпорації повинні змінювати свої системи управління в напрямі формування нового глобального менеджменту. З одного боку, такий менеджмент забезпечує дію компаній у глобальному масштабі, а з іншого, - дає змогу знаходити для себе місцевий ґрунт і локальні ніші в надзвичайно гранітному культурному і географічному середовищі.

14.2. Становлення глобальних підприємств

Варто наголосити на глобальній ролі бізнесу, яка полягає у зростаючому впливі міжнародних корпорацій на зміни життєдіяльності дедалі більшої частки населення світу. Розвиток телекомунікацій і транспорту, стрибкоподібне зростання електронної комерції, використання сучасної комп'ютерної техніки не лише в діловому житті, а й у побуті – це далеко не повний перелік напрямів впливу міжнародних корпорацій на якісні зміни життя мільйонів людей різних країн. У цьому зв'язку доречно нагадати, що частка 500 найбільших транснаціональних компаній у прямих іноземних інвестиціях становить 80%, а в міжнародній торгівлі — більше ніж половину.

1. Слід усвідомити одну з принципових сучасних особливостей глобалізації бізнесу. Вона пов'язана зі становленням так званих метанаціональних компаній, що будуються на новому виді конкурентних переваг. Ці переваги полягають у виявленні, компетентній оцінці, мобілізації і багатократному використанні знань з усього світу. Сучасній виклик для таких компаній полягає в інноваціях шляхом навчання від усього світу.

Усвідомлюючи особливості діяльності глобальних корпорацій, важливо брати до уваги нові критерії успіху, якими вони дедалі частіше керуються у корпоративному менеджменті. Не припиняючи значення фінансових показників, дослідження одного з провідних фахівців міжнародного менеджменту Р. Кантера довели, що ключового значення набувають три нематеріальних активи; концепції, компетентність, зв'язки.

Компетенції - це передові ідеї, проекти чи уявлення про то-послуги що створюють споживчі цінності на основі використання створених у світі знань.

Компетентність означає здатність поставити нові знання та ідеї на службу споживачам на найвищому рівні.

Зв'язки - це різноманітні альянси компаній, що використовуються для реалізації ключових можливостей, створення більш споживчих вигод, відкриття нових перспектив і розширення горизонтів бізнесу.

14.3. Глобальне управління людськими ресурсами в багато культурному середовищі

Вивчаючи питання про глобальне управління людськими ресурсами, важливо звернути увагу на звуження загальносвітового ринку праці. Річ у тім, що сучасні оцінки ринку праці дозволяють дійти висновків про те, що для функціонування світової економіки в XXI ст. буде достатньо 20% населення світу. Отже, решта населення без роботи може опинитись на межі виживання. Окрім того, як наслідок зменшення зайнятості існує загроза існуванню середнього класу— основи соціальної стабільності. І, нарешті, всезростаючий тиск глобальної конкуренції у сфері зайнятості тягне за собою десоціалізацію малого бізнесу.

Сучасне управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях має відповідати одній з ключових категорій глобального менеджменту — глобальній розумовій спрямованості (global mindset).

Глобальна розумова спрямованість має відношення до розумового фільтра, за допомогою якого індивідуальності та організації виявляють і створюють відчуття світу. Сам фільтр є результатом навчання з досвіду та різноманітних випробувань. Індивідуальна глобальна розумова спрямованість означає процес отримання та інтерпретації інформації людським мозком. Хоча організація і не має мозку, для міжнародних корпорацій також притаманна глобальна розумова спрямованість з таких причин:

1. Кожна організація є колективом взаємозв'язаних індивідуальностей.
2. Кожний співробітник має власну розумову спрямованість і впливає на формування спрямованостей інших членів колективу.
3. Типи рішень і процеси їх прийняття залежать від впливу різних індивідуальностей один на одного і насамперед на вищий менеджмент, розумова спрямованість якого і є синонімом організаційної розумової спрямованості.

Найпростіший приклад глобальної розумової спрямованості — етноцентризм транснаціональних корпорацій, тобто такий сценарій діяльності компаній у світі, коли до всіх подій застосовується виключно «штаб-квартирне» мислення, що склалось у країні походження.

1. Останнє питання в контексті культур і становить основу концепції відкритості. Організації, що дотримуються цієї концепції, присвячують себе становленню досконалого інформування про різноманітні системи цінностей, диференційовані норми поведінки, різні припущення відносно дійсності. Відкритість передбачає різноманітність і гетерогенність як природні аспекти глобального менеджменту і насамперед як джерело можливостей і сильних сторін. Діяльність крізь культури дає можливість трансферту інновацій та управлінської практики, ніж однієї культури до іншої.

Інший зовнішній підхід до нарощування глобальних навичок у корпорації полягає у залученні до роботи готових висококваліфікованих фахівців з інших корпорацій чи шкіл бізнесу. Для цього підходу притаманна перевага, пов'язана із внесенням до менеджменту свіжих нових концепцій і методів мислення. Який підхід виявиться оптимальним, залежить від корпорації, її культури, бізнесу, інших особливостей.

14.4. Глобальний менеджмент і природне середовище

Важливо підкреслити гостру необхідність визначення впливу окремих факторів на стан довкілля. Зокрема, можна навести формулу автора відомої роботи «Бомба народонаселення» Пауля Ерліха:

$$ПН = Н \cdot Б \cdot Т ,$$

де ПН - природне навантаження;

H - народонаселення;

B - багатство;

T - технологія.

Ця формула дозволяє визначити співвідношення між витратами і відновленням природних ресурсів і створити екологічну економіку, яка забезпечує розширене відтворення довкілля.

Обґрунтовуючи шляхи вдосконалення глобального управління довкіллям, важливо звернути увагу на його забруднення різноманітними відходами, насамперед двоокисом вуглецю.

Контрольні запитання

1. Які існують підходи до визначення суті глобального менеджменту?
2. Чим відрізняється наднаціональна концепція глобального менеджменту від цивілізаційної?
3. Які особливості існують у глобальному управлінні людськими ресурсами?
4. У чому полягає проблема світових ринків праці?
5. Які існують проблеми у глобальному управлінні довкіллям?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Білорус О. Г. Економічна система глобалізму: Монографія.— К.: КНЕУ, 2003. —360с.
2. Будзан Б. Менеджмент в Україні: Сучасність і перспективи. — К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. — 349 с.
3. Винтер Г. Модель экологического менеджмента: Пер. с англ.— Минск: УП «Технопринт», 2001. — 320 с.
4. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли: Пер. с англ.— 2-е изд., испр. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. — 480 с.
5. Гіл, Чарлз В.Л. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку: Пер. з англ.— К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. — 856с.
6. Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала: В 2-х т. — Т.1. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. — 2-е изд., доп. — М.: МНИИПУ, 1997. — 768с.
7. Дэниелс Дж. Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Дело Лтд, 1994.— 784с.
8. Макогон Ю. В., Орехова Т. В. Международный менеджмент: Курс лекций. — Донецк: Дон НУ, 2003. — 277с.
9. Международный менеджмент: Учеб. для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. — СПб.: Питер, 2000. — 624 с.
10. Мозговий О.М. Фондовый рынок. — К.: КНЕУ, 1999. — 450 с.
11. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 2004. —468с.
12. Петрашко Л.П. Валютні операції: Навч. посібник.— К/ КНЕУ, 2001. — 200с.
13. Робінс С.П., де Ченцо Д.А. Девід А. Основи менеджменту: Пер. з англ. — К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. — 671 с.
14. Родченко В.В. Международный менеджмент: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 240 с.
15. Ромашко О. Ю. Регулювання міжнародних фондових ринків. Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2001. — 214 с.
16. Социальная ответственность: новые требования к бизнесу в постиндустриальную эпоху // Персонал. — 2002. — № 2. — С. 72—78.
17. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: Монографія / За ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка. — К.: КНЕУ, 2001. —538с.
18. Транснаціональні корпорації: Навч. посібник / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін. — К.: Таксон, 2001. — 304 с.
19. Україна і світове господарство: Взаємодія на межі тисячоліть / А.С. Філіпенко, В.С. Будкін, А.С. Гальчинський та ін. — К.: Либідь, 2002. — 470 с.
20. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. А.І. Кредісова. — 2-е вид., допов. — К.: ВІРА-Р, 2002. — 550 с.
21. Циганкова Т.М., Петрашко Л.П., Кальченко Т.В. Міжнародна торгівля: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2001. — 488 с.
22. Цивилизационные модели современности и их исторические корни / Ю.Н. Пахомов, С.Б. Крымский, Ю.В. Павленко и др.; Под ред. Ю.Н. Пахомова. — К.: Наук, думка, 2002. — С. 572 — 611.

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекцій

Укладач: **Максименко** Анна Григорівна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 1,75

Тираж 50 прим. Зам. №____

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Паризької Комуни, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.

