

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

«МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

(конспект лекцій)

Для підготовки фахівців
освітньо-кваліфікаційного рівня:
«спеціаліст» (7.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»)
«магістр» (8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»)
денної та заочної форм навчання

Тернопіль
2013

Конспект лекцій з курсу «Міжнародний менеджмент» для студентів спеціальності «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» освітньо-кваліфікаційних рівнів «спеціаліст та магістр», денної та заочної форм навчання. – Тернопіль, 2013. – 83 с.

Автори:

Куриляк Віталіна Євгенівна,

д.е.н., доцент кафедри менеджменту;

Вовк Світлана Володимирівна,

к.е.н., викладач кафедри менеджменту

Рецензенти:

Камінський Богдан Адамович,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Уніят Алла Володимирівна,

к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки

**Відповідальний
за випуск:**

Брич В. Я

д.е.н., професор, завідувач кафедрою менеджменту

Затверджено

на засіданні кафедри менеджменту

Протокол № 8 від 08.04.2013 р.

Конспект лекцій з курсу «Міжнародний менеджмент» для підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівнів «спеціаліст» (7.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності») та «магістр» (8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності») денної та заочної форм навчання підготовлено відповідно до програми курсу та з метою кращого засвоєння знань студентами.

Загальні положення

Міжнародний бізнес дуже важливий для багатьох країн і його роль продовжує постійно зростати. Діяльність організацій не лімітується національними кордонами. Тому важливим на даному етапі розвитку світового господарства є врахування національних особливостей і їх впливу на діяльність організації.

Міжнародний менеджмент як система управління транснаціональними корпораціями відіграє значну роль у розвитку міжнародного бізнесу. Поряд із новими інформаційними технологіями, міжнародний менеджмент є одним з головних факторів, які визначатимуть успіх організацій на світових ринках у новому тисячолітті. Усі країни і компанії прагнуть перетворитись на суперконкурентних учасників глобальних світогосподарських процесів. Саме тому якість управлінської діяльності визначатиме успіх кожної міжнародної компанії в конкурентному середовищі.

Подальший розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств різних галузей економіки, розширення масштабів виробництва товарів і надання послуг міжнародними корпораціями в Україні, поглиблення взаємозв'язків і співробітництва українського бізнесу з транснаціональними компаніями потребують опанування фахівцями-економістами сучасного досвіду управління міжнародними компаніями. Державним підприємствам і приватним фірмам доводиться встановлювати й підтримувати різноманітні ділові контакти із зарубіжними партнерами. Усе це потребує особливих знань та навичок, які пов'язані з вивченням нормативної навчальної дисципліни «Міжнародний менеджмент».

Міжнародний менеджмент – це концепція інтегрального підходу до організації міжнародного бізнесу, яка означає:

- пристосування діяльності компаній до динамічних змін середовища, що суттєво різняться в різних країнах;
- взаємозалежність усіх виробничих функцій міжнародного бізнесу: операційна система, фінанси, персонал, маркетинг, облік;
- інтеграцію управлінських функцій: планування, організації, мотивації, керівництва, комунікації, контролю;
- ефективне поєднання діяльності всіх географічних відділень міжнародних корпорацій в інтересах досягнення інтегрованих ними (загальнокорпоративних) цілей;
- належний розподіл ресурсів між досягненням поточних (прибуток, частка ринку, обсяги продажу та ін.) і довгострокових цілей (дослідження і розробки, розвиток персоналу, формування корпоративної культури, реструктуризація, реінжиніринг тощо).

Навчальна дисципліна «Міжнародний менеджмент» є нормативною, тобто обов'язковою для засвоєння студентами, які навчаються за програмами підготовки магістрів з напрямів «Економіка і підприємництво» та «Менеджмент».

Мета і завдання дисципліни

Метою викладання дисципліни „Міжнародний менеджмент” є формування системи знань і практичних навичок щодо прийняття та виконання управлінських рішень у сфері міжнародного менеджменту.

Завданнями вивчення дисципліни “Міжнародний менеджмент” є теоретична і практична підготовка магістрів з наступних питань:

- вивчення середовища й сучасних теоретичних основ міжнародного менеджменту, пов’язаних із процесами глобалізації та інтернаціоналізації, розвитком різноманітних форм міжнародного бізнесу, формуванням національних і регіональних шкіл менеджменту в різних країнах, а також особливостей менеджменту в міжнародних компаніях за участю українських підприємств;
- вивчення стратегій і особливостей застосування основних функцій менеджменту в практиці управління міжнародними компаніями, у тому числі за участю підприємств України;
- вивчення системи менеджменту людських ресурсів у міжнародних корпораціях і здобуття навичок відбору кадрів, проектування службових стосунків і виробничої демократії в компаніях, які діють в Україні;
- засвоєння основних моделей і інструментів керівництва в системі міжнародного менеджменту, головних ланок міжнародних комунікацій та особливостей мотивації працівників багатонаціональних корпорацій;
- розвиток уміння застосовувати методи та інструментарій міжнародного менеджменту на українських підприємствах.

ТЕМА 1.

СУТЬ І ХАРАКТЕРНІ РИСИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.

- 1.1. Інтернаціоналізація діяльності та поняття міжнародного менеджменту**
- 1.2. Міжкультурні дослідження менеджменту**
- 1.3. Міжнародні дослідження менеджменту**
- 1.4. Типологія концепцій управління ТНК**
- 1.5. Теоретичні основи міжнародної діяльності**

1.1. Інтернаціоналізація діяльності та поняття міжнародного менеджменту

У науковій літературі термін «інтернаціоналізація» охоплює багато різних явищ. Іноколи інтернаціоналізацію ототожнюють з міжнародною діяльністю.

Відмінності у тлумаченні поняття інтернаціоналізації зумовлені різними підходами науковців до цього питання. В одних теоріях це поняття визначено як функціонально-специфічну проблему переважно з точки зору маркетингової стратегії, а в інших інтернаціоналізацію розглянуто як поширення можливостей діяльності підприємства на інші країни.

Однак обмеження сфери вживання цього терміна маркетингом, або збутом, – доволі вузький підхід, тому що інші етапи діяльності підприємства, такі як фінансування, постачання, виробництво або прогнозування, також можуть бути здійснені на міжнародному рівні.

Слід зауважити, що існує велика кількість концепцій для визначення ступеня інтернаціоналізації, в яких за основу взято різні показники – від частки обороту за кордоном у загальному обороті фірми, кількості дочірніх підприємств в інших країнах до обсягу прямих іноземних інвестицій, однак це не дало змоги зробити однозначний висновок. Через неоднорідність галузей і різноманітність видів діяльності підприємств, проблематично сформулювати винятково кількісне визначення інтернаціонального підприємства.

Таким чином інтернаціоналізація – це явище, що, принаймні концептуально, охоплює діяльність підприємства як єдиного цілого.

У літературі подано різні визначення міжнародного менеджменту. При цьому вчені намагаються розробити основні характеристики міжнародної підприємницької діяльності та їх значення для проблем економіки підприємства. Особливий інтерес у дослідників викликають специфічні умови зовнішнього

середовища міжнародних підприємств, що мають відмінності залежно від політики та культурних особливостей певної країни.

1.2. Міжкультурні дослідження менеджменту

Дослідження з проблем міжнародної підприємницької діяльності науковці здійснюють за двома напрямками.

Вихідний пункт міжкультурних досліджень менеджменту – умови для ведення підприємницької діяльності і стилі менеджменту, що переважають в окремих країнах/культурах, а також способи пристосування до цих умов підприємств, які ставлять за мету здійснювання діяльності у цих країнах.

Головний об'єкт вивчення міжкультурного менеджменту – різні культури світу. Він базується на припущенні, що особливість міжнародної підприємницької діяльності полягає, перш за все, у функціонуванні підприємства в інших культурних умовах. Вчені визначають такі **цілі** культурно-порівняльних досліджень у менеджменті:

- виявлення й опис відмінних і спільних рис процесів у менеджменті та поведінки, характерної для менеджерів у різних культурах;
- класифікація і групування країн за культурно обумовленими характеристиками для менеджменту особливостями;
- формулювання гіпотез і теорій про взаємозв'язок між практикою менеджменту та його культурним оточенням;
- перевірка моделей менеджменту і теорій управління на їх універсальність (можливість застосування щодо різних культур);
- формулювання порад менеджерам щодо моделей поведінки, що сприяють успіху.

Підсумувавши результати значної кількості досліджень, що часто є багато в чому суперечливими, можна виділити два напрямки, представники яких конкурують між собою:

- а) універсальний напрямок;*
- б) культурологічний напрямок.*

Порівняльні міжкультурні дослідження – методологічна основа міжнародного менеджменту.

1.3. Міжнародні дослідження менеджменту

Міжнародні дослідження менеджменту базуються на вивченні мотивів виходу окремих підприємств на міжнародні ринки та шляхи досягнення конкурентних переваг порівняно з підприємствами, що діють у національному масштабі.

Основний об'єкт досліджень – підприємства, що займаються міжнародною діяльністю.

Основна мета міжнародних досліджень менеджменту полягає у вивченні і наданні пропозицій підприємствам щодо здійснення діяльності з організації процесів взаємообміну між країнами, які діють у міжнародному масштабі.

Науковці з Великобританії та США у своїх працях диференціюють міжнародні дослідження менеджменту за двома напрямками:

- *міжнародна економіка підприємства (міжнародний бізнес);*
- *міжнародне управління підприємством (міжнародний менеджмент).*

Транснаціональну корпорацію (ТНК) розуміють як концерн акціонерних товариств, для якого характерні такі риси:

- оскільки компанія здійснює виробничу діяльність у багатьох країнах, це означає, що, і виробництво, і збільшення вартості, відбувається одночасно на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- діяльність за кордоном – важливий напрямок діяльності компанії. Великий обсяг експорту ще не є ознакою її транснаціональності;
- концепцію стратегії підприємництва створюють з огляду динамізацію глобалізаційних процесів;
- керівництво материнської компанії розробляє стратегію, а дочірні підприємства діють у межах розвинутих нею напрямків.
- менеджери транснаціональної корпорації мислять і діють у глобальному масштабі.

У менеджменті ТНК протидіють дві протилежні вимоги: необхідність пристосування до різних національних умов і необхідність якомога ширшої інтеграції всіх видів діяльності компанії у світовому масштабі.

З огляду на висловлені міркування вважається, що **основне завдання** підприємницької політики транснаціональних корпорацій полягає в тому, щоб збалансувати переваги, які виникають у процесі адаптації до відповідних місцевих умов з перевагами світової інтеграції всіх видів діяльності. Через це необхідно розробити *міжнародну концепцію управління*, що враховуватиме дві протилежні позиції управлінців, вказані вище.

1.4. Типологія концепцій управління ТНК

Теоретик міжнародного менеджменту Перлмуттер розробив типологію, згідно з якою розрізняють 4 ідеально-типові концепції управління транснаціональної корпорації, серед яких:

- *етноцентрична концепція управління;*
- *поліцентрична концепція управління;*
- *геоцентрична концепція управління;*
- *регіоцентричну концепцію управління.*

В типології альтернативних організаційних моделей Бартлетта – Гошала визначають 4 типові концепції управління серед яких:

- а) інтернаціональна концепція управління*
- б) мультинаціональна концепція управління;*
- в) глобальна концепція управління;*
- г) транснаціональна концепція управління.*

У науковій літературі є багато теорій, мета котрих полягає в ідентифікації факторів, значимих для інтернаціоналізації народних господарств, галузей і/або підприємств.

Формулювання стратегії інтернаціоналізації підприємства залежить як від оточуючого середовища, так і від ситуації на підприємстві.

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства (Strength and Weakness Analysis) дає змогу дослідити ситуацію на підприємстві, а шанси і ризики, які виникають завдяки зовнішньому середовищу, досліджуються за допомогою SWOT-аналізу.

Стратегія інтернаціоналізації лише тоді є успішною, якщо вона відповідає вимогам зовнішнього середовища і ситуації на підприємстві.

1.5. Теоретичні основи міжнародної діяльності

Теорії міжнародної торгівлі. У праці «Дослідження про природу і причини багатства народів», (1776 р.) Адам Сміт стверджує що реальне багатство країни складається з товарів і послуг, доступних її громадянам.

Таким чином, він вказував на переваги зовнішньої торгівлі. Якщо припустити, що при виробництві товару виникають переваги «economies of scale» (зростання масштабів виробництва) завдяки високому рівню спеціалізації або країни мають різні структури витрат, зовнішня торгівля має економічний зміст за умови, що абсолютні витрати виробництва одного товару в одній державі є вищими, а іншого товару – нижчими.

Теорія забезпеченості факторами виробництва Е. Гекшера (1919) та Б. Оліна (1933) ґрунтується на моделі зіставлення 2 країн (2 товарних моделей) щодо однорідності обох товарів та іммобільності, необхідних для виготовлення товарів та виробництва. Тут поділено фактори виробництва на працю і капітал. Разом з цим, припускається різна забезпеченість цими факторами обох держав, що розглядаються.

Теорія Гекшера – Оліна стверджує, що робоча сила через різні природні та технологічні умови в певних країнах є порівняно в незначній кількості і тому дорожча, а капітал наявний у великій кількості і тому є дешевшим фактором виробництва (наприклад, у Німеччині), і навпаки (як наприклад, у Польщі). За цих умов спеціалізація і зовнішня торгівля є економічно виправданими, тому що дорожчий фактор виробництва може бути зекономлений в одній країні завдяки імпорту цього фактору з іншої. За цієї теорією, наприклад, із Німеччини експортуватимуть капіталомісткі товари, а імпортуватимуть трудомісткі товари, тоді як у Польщі все навпаки.

В 1953 р. В. Леонтьєв довів, що після закінчення Другої світової війни – з 1947 по 1953 р. – у світовому масштабі американська економіка спеціалізувалась на тих видах виробництва, що потребували вкладення порівняно більше праці, ніж капіталу. Еволюція доволі парадоксальна для країни, що майже єдина серед великих держав досягла збільшення капіталу, тоді як в її партерів була надлишкова робоча сила.

Теорія технологічного пробілу. Порівняльні переваги виникають через відмінності у міжнародних технологіях. Беручи за основу цю тезу, М. Поснер розвинув теорію про те, що експорт виникає через технологічний розрив між двома країнами. Вихідний пункт – розвиток товару, що або є новим, або конкурує з уже наявним.

Статична теорія міжнародної торгівлі «economies of scale» підтверджує, що країна з найбільшим внутрішнім ринком експортуватиме ті товари, що мають найбільші переваги від масового виробництва, при чому величина внутрішнього ринку визначається за допомогою таких критеріїв:

- величини валового соціального продукту країни;
- кількості населення країни;
- густини населення.

На думку прихильників теорії інтрасекторної торгівлі, імітаційні ефекти сприяють вирівнюванню структури попиту і пропозиції в промислово розвинутих країнах. Як обґрунтування інтрасекторної торгівлі використовується можливість підприємств здійснювати диференціацію товарів.

Теорія інтрасекторної торгівлі розглядає диференціацію товару як причину здійснення торгових потоків. Тому можна вважати її важливим інструментом досягнення конкурентних переваг, що має велике значення для розвитку стратегії інтернаціоналізації.

Теорії ІІІ. Згідно з класичною теорією капіталу, прямі інвестиції є результатом відмінностей у внутрішніх процентних ставках і витратах на капітал у межах країни і за кордоном. Підприємство інвестуватиме в іноземний основний і фінансовий капітал так довго, наскільки гранична продуктивність капіталу за кордоном вища, ніж у своїй країні.

З огляду на те, що відмінність у процентних ставках між двома країнами може бути спричинена витратними відмінностями, класична теорія капіталу базується і на відмінностях в оплаті праці у відповідних країнах.

Хаймер (теорія монополій) критикує класичну теорію ІІІ і стверджує, що ІІІ дають змогу здійснювати контроль для того, щоб:

- досягти більшої гарантії на вкладений капітал;
- не допустити конкуренції за кордоном;
- досягти монопольних переваг за кордоном.

Теорія олігополістичної паралельної поведінки (Кейвз, Хаймер, Кіндлебергер) стверджує те, що багато ТНК працюють на олігополістично структурованих ринках і це зумовлює олігополістичну ринкову поведінку. Він визначає дві типові реакції олігополістичних конкурентів:

- ІІІ як результат стратегії слідування за лідером (Follow –the –Leader –Strategie);
- прямі інвестиції в інші країни як контрзаходи прямим інвестиціям іноземних конкурентів на внутрішньому ринку є перехресними стратегіями інвестицій.

Теорія життєвого циклу товару Вернона, в якій автор пояснює на основі теорії життєвого циклу товару не лише виникнення експорту, а й виявляє вплив життєвого циклу товару на інвестиційну поведінку підприємства. Він припус-

кає, що в якості країни виробництва для нових виробів обирають інноваційну державу. Г. Вернон розрізняє інноваційну, зрілу і насичену олігополію.

Теорія міжнародного менеджменту, орієнтована на трансфер ресурсів (бінаціональний вимір). Ця теорія започаткована Файєрвезе у 1975 р. і базується на тому, що міжнародні підприємства спроможні переміщати ресурси з однієї країни в іншу. Ступінь досягнутих завдяки трансферу ресурсів *конкурентних переваг* порівняно з підприємствами, що діють лише в національних масштабах (і орієнтуються винятково на використання місцевих ресурсів), залежить від таких *факторів*:

- відмінності забезпеченості ресурсами країни-розташування та іншої країни;
- обмеженість можливостей трансферу ресурсів через відповідні закони в певній країні;
- спроможність підприємства перенести швидко і дешево певний набір ресурсів.

Біхевіористична теорія інтернаціоналізації Ахароні стверджує, що ПІІ не є результатом виваженого прийняття рішень раціонально діючого «*homo economicus*», а є результатом переговорів між різними коаліціями членів організації, котрі мають різні точки зору, міжнародний досвід (наприклад, досвід, набутий протягом шкільного періоду, років навчання і роботи), представляють різні інтереси. В ідеальному варіанті цей процес соціального впливу можна поділити на початковий, оцінювальний, прийняття рішень та етап перевірки й остаточних переговорів, причому найбільше значення має перший.

Початковими факторами для ПІІ є:

- пропозиції, що надходять на підприємство ззовні (наприклад, від іноземних торговців, представників іноземних або інших підприємств);
- загрози з боку іноземних ринків;
- сильна конкуренція з боку іноземних підприємств на внутрішніх ринках підприємства;
- супутні ефекти («*wandwagon-effects*»), що бувають таких видів:
 - 1) горизонтальні;
 - 2) вертикальні;
 - 3) перехресними стратегіями інвестицій.

Теорія місцезнаходження ґрунтується на відомих у теоріях зовнішньої торгівлі припущеннях, що рішення щодо прямих інвестицій у певну країну насамперед базуються на *територіальних факторах, котрі визначають вибір місцезнаходження*. До найважливіших факторів, за допомогою котрих встановлюють місцезнаходження, належать *інвестиційна привабливість держави, ринкові фактори, відмінності в рівнях заробітної плати, податкові переваги і політичні ризики*.

«Діамантова» теорія Портера. Основним твердженням цієї теорії є те, що підприємства окремої галузі певної країни мають особливо вигідні умови, які дають їм змогу діяти в міжнародному масштабі і досягати конкурентних переваг в інших країнах порівняно з місцевими підприємствами. За Портером, ця здатність залежить від чотирьох визначальних і двох доповнюючих факторів, що разом створюють «діамантову» систему (див. схему 1.1).

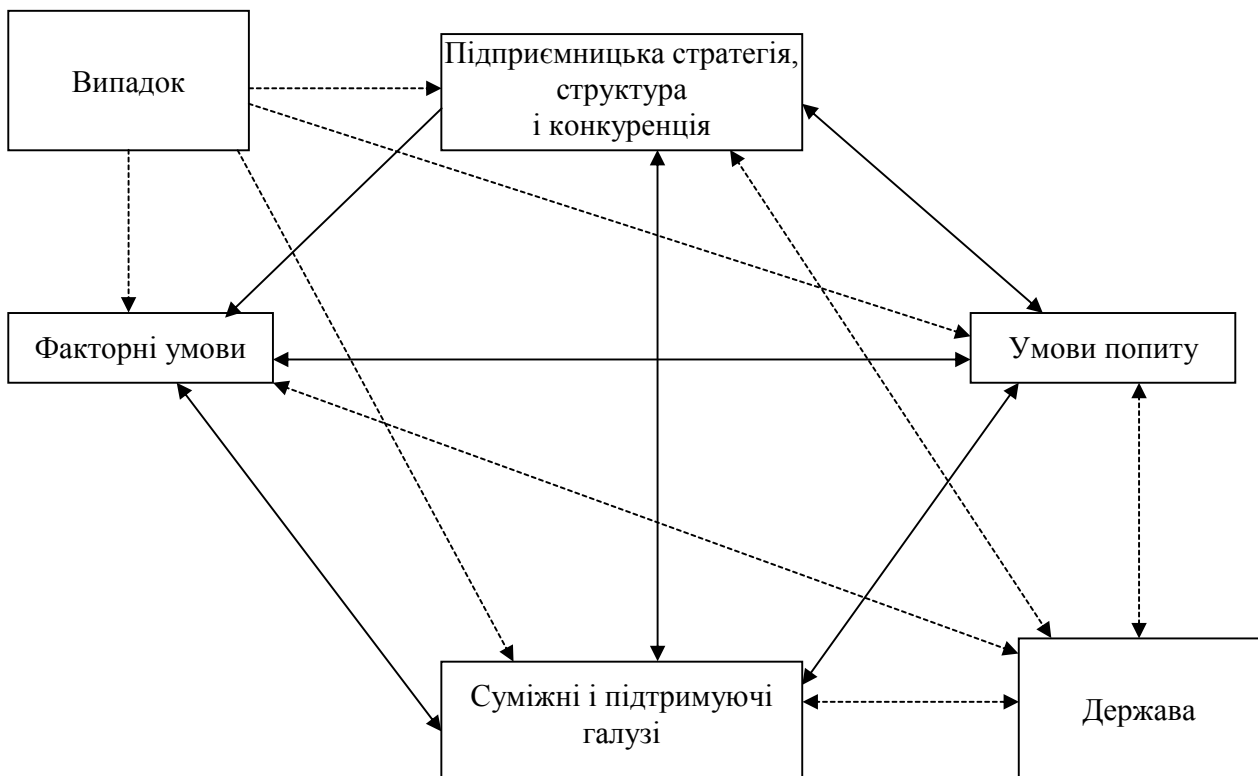


Схема 1.1. Визначальні фактори конкурентних переваг

Теорії укладання угод про міжнародне передання технологій. Третім видом стратегії виходу на іноземний ринок, поряд з експортом і прямими інвестиціями, є угоди про міжнародну передачу технологій. Їх підприємства можуть заключати у формі ліцензійних, консультаційних, управлінських угод та угод із ноу-хау і про технічну допомогу.

Теорії інтернаціоналізації. Теорія інтернаціоналізації базується на підході трансакційних витрат Коазе, у котрому розглянуто ефективність різних форм трансакцій. Причому витрати на ринкові трансакції порівнюються з витратами на трансакції у межах організації. П. Баклі та М. Кассон застосували підхід трансакційних витрат щодо ТНК і на основі цього розвинули теорію інтернаціоналізації. Вони вважають, що виникнення ТНК є результатом інтернаціоналізації недосконалих ринків.

Теорія інтернаціоналізації Йохансона/Валне. Організаційні процеси навчання певного підприємства – вихідне положення теорії. Центральним пунктом цієї теорії є припущення, що підприємства, котрі не мають досвіду в сфері міжнародної діяльності, віддають перевагу найменш ризикованій формі інтернаціоналізації – експорту.

Еклектична теорія міжнародного виробництва Даннінга. Згідно з цією теорією, вид і спосіб міжнародної діяльності підприємства залежить не лише від одного, а від ряду факторів. Дж. Даннінг визначив 3 фактори як категорії переваг:

- переваги власності;
- переваги інтернаціоналізації;
- переваги місцезнаходження підприємства.

ТЕМА 2.

СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ (МЕНЕДЖМЕНТ ПАБЛІК АФЕАРЗ).

- 2.1. Зовнішнє середовище міжнародних корпорацій**
- 2.2. Менеджмент паблік афеарз**
- 2.3. Зацікавлені групи міжнародного підприємства в країні розміщення**
- 2.4. Міжнародні зацікавлені групи міжнародних підприємств**
- 2.5. Організація менеджмент паблік афеарз на міжнародному підприємстві**

2.1. Зовнішнє середовище міжнародних підприємств

Підприємство, що діє на іноземних ринках, стикається з великою кількістю різних зовнішніх вимог і зацікавлених груп, які в значно більшій мірі, ніж у національному контексті, призводять до конфліктів. Тому міжнародний менеджмент не обмежений тільки високоефективним управлінням структурами, системами і процесами в межах підприємства, а й охоплює формування відносин із зовнішніми щодо підприємства зацікавленими групами.

Зі зростанням значення міжнародної економічної діяльності було проведено велику кількість досліджень, що базувались на аналізі зовнішніх відносин міжнародних підприємств. Виділяють такі концептуальні теорії:

- вихідним пунктом в історичному плані є емпіричне дослідження, здійснене у праці Вернона, де він дійшов висновку, що дочірні підприємства американських корпорацій налаштовані вороже до урядів країн і завдяки своїй переважно дуже сильній владі здатні лобювати власні інтереси за допомогою відкритого політичного тиску;
- теорія залежності;
- теорія переговорів;
- теорія політичного ризику;
- еkleктична теорія.

Якщо узагальнити всі ці теорії, то можна зробити висновки:

- міжнародні підприємства взаємодіють не лише з урядами країн перебування і своїми урядами, а й з великою кількістю різних учасників цього процесу, чий інтереси значною мірою відрізняються і є конфліктними;
- умови зовнішнього середовища, в яких перебувають міжнародні підприємства переважно не випадкові, а результат свідомих і цілеспрямованих заходів зацікавлених груп підприємства.

2.2. Менеджмент публік афеарз

Менеджмент публік афеарз – це формування відносин щодо зовнішніх соціально-політичних зацікавлених груп міжнародного підприємства. Його мета – високоефективне управління потенційними, прихованими й очевидними конфліктами з цими зацікавленими групами, а також якомога повніше використання конкурентних переваг, що простежуються за умови врахування або впливу соціально-політичних завдань.

Зовнішні зацікавлені групи, з якими іноземні підприємства перебувають у стані конфронтації в межах своєї діяльності, поділяють на ринкові та соціально-політичні (див. схему 2.1):

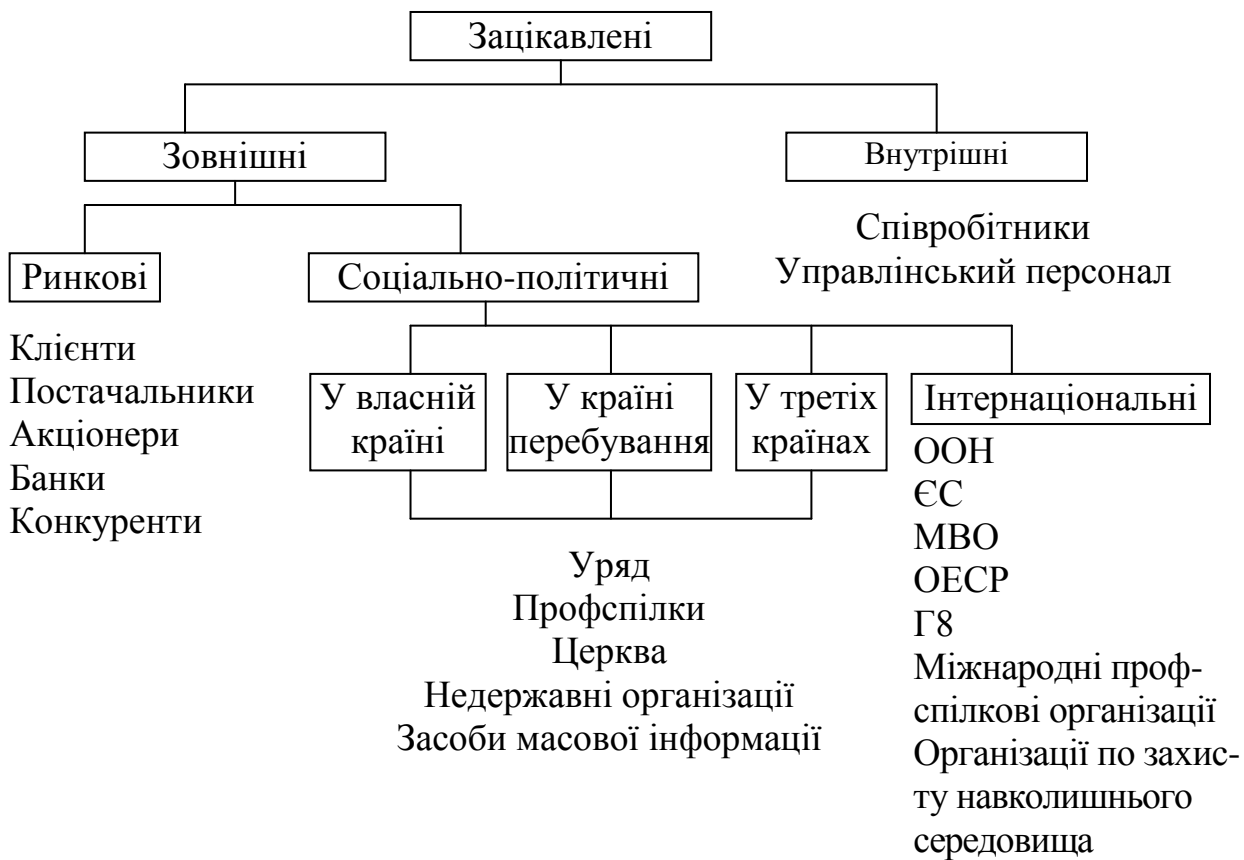


Схема 2.1. Класифікація зацікавлених груп міжнародного підприємства.

Емпіричні дослідження й аналіз спрямованості інвестицій різних держав показують, що уряди країн перебування переслідують певну мету щодо іноземних інвесторів:

- імпорт іноземного капіталу;
- досягнення ефекту позитивного валютного балансу;
- доступ до сучасних технологій;
- досягнення горизонтальних і вертикальних ефектів конкуренції;
- досягнення позитивних ефектів зайнятості
- тощо.

З огляду на те, що між наведеними цілями країн перебування і цілями міжнародних підприємств існують безліч конфліктів, уряди багатьох країн ухвалили спеціальні інвестиційні закони, що передбачають визначені інструменти для регулювання іноземних підприємств.

Тоді, як уряди країн перебування щодо іноземних підприємств переслідують передусім економічні, фінансові і політичні цілі, профспілки цих країн особливо зацікавлені у впливові прямих іноземних інвестицій на соціальну політику та політику зайнятості, однак вони мають незначний вплив на виконання угод.

2.3. Зацікавлені групи міжнародних підприємств в країні розміщення

Конкретні цілі профспілок, їхній вплив і стратегія, яку вони ведуть для захисту своїх інтересів, значно відрізняються залежно від країни. У зв'язку з цим виділяють наступні форми організації й ідеологічної спрямованості профспілок у міжнародному контексті:

- німецька модель;
- романська модель;
- британська модель;
- американська модель;
- скандинавська модель;
- радянська модель;
- японська модель.

Однобічна орієнтація багатьох підприємств на економічну мету призвела до виникнення у багатьох країнах недержавних організацій, що виражають інтереси виробників, споживачів або тих, кого це прямо чи опосередковано стосується.

Дочірні підприємства міжнародних корпорацій перебувають під особливою увагою засобів масової інформації (ЗМІ). Вони хоч і не мають формально влади, щоб безпосередньо впливати на діяльність підприємств, проте значною мірою формують суспільну думку і таким чином здійснюють вплив на підприємницькі рішення.

Інформація громадськості часто не відповідає жодним об'єктивним критеріям, а в країнах із комерціалізованими засобами масової інформації її подають згідно з інтересами власників – охопити найбільше коло читачів чи глядачів. Особливий вплив засобів масової інформації полягає у вибіркового поданні подій та суб'єктивному зображенні їх учасників, а також висвітленні скандалів і діяльності лише тих іноземних підприємств, які протидіють інтересам країн перебування.

Значення засобів масової інформації посилюється із зростанням рівня їх глобалізації.

Розглянувши характеристику, мету та можливості впливу найважливіших зацікавлених груп, з якими конфронтують іноземні підприємства у відповідних країнах перебування, далі визначимо найважливіші інструменти менеджменту паблік афеарз, що їх можуть використовувати іноземні дочірні підприємства. Ці інструменти поділяють на інструменти аналізу (аналіз пайовиків, проблемний аналіз) й організаційні (норми поведінки, добровільне самообмеження, зв'язки з громадськістю (паблік рілейшнз), спонсорська допомога, лобіювання, хабарництво, консультації, участь у прийнятті рішень, правові інструменти).

2.4. Міжнародні зацікавлені групи міжнародних підприємств

У результаті поглиблення економічної інтеграції та пов'язаної з нею інтернаціоналізації економіки зростає взаємозалежність національних економічних політик. Таким чином, глобалізація економіки призводить до створення інституційного вакууму щодо управління і контролю ТНК і до активного перенесення їх компетенції на міжнародні організації.

Найважливіші міжнародні зацікавлені групи показані на схемі 2.2.

2.5. Організація менеджмент паблік афеарз на міжнародних підприємствах

Для менеджменту паблік афеарз можна виділити чотири типові альтернативи організації, що перебувають у тісній взаємозалежності з відповідною підприємницькою стратегією й організаційною структурою:

- інтернаціональний менеджмент паблік афеарз
- мультинаціональний менеджмент паблік афеарз;
- глобальний менеджмент паблік афеарз;
- транснаціональний менеджмент паблік афеарз.

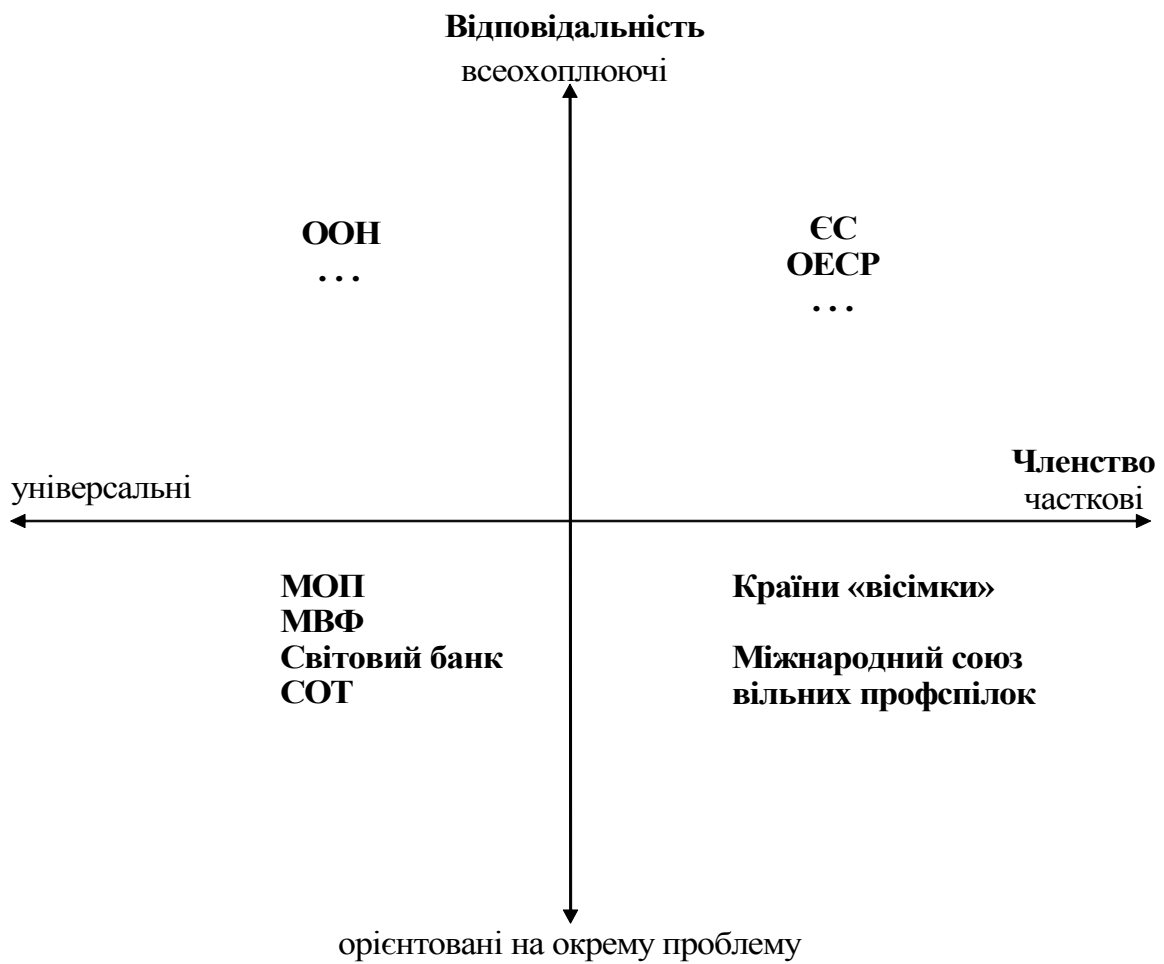


Схема 2.2. Типи міжнародних зацікавлених груп.

ТЕМА 3.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

- 3.1. Стратегії інтернаціоналізації
- 3.2. Вибір ринку або країни розташування
- 3.3. Форми інтернаціоналізації діяльності
- 3.4. Вибір часу виходу на ринок
- 3.5. Типові стратегії ТНК

3.1. Стратегії інтернаціоналізації

Після того, як основне рішення щодо інтернаціоналізації певного підприємства прийнято, в межах стратегії інтернаціоналізації мають бути прийняті такі рішення: щодо вибору місця, форми інтернаціоналізації і часу виходу на ринок.

3.2. Вибір ринку або країни розташування

Мета вибору ринку або країни розташування – визначення на основі відповідних критеріїв тих країн, в яких діяльність обіцяє успіх. З суто економічної точки зору йдеться про те, щоб визначити ті країни, в яких обмежені ресурси певного підприємства забезпечують найвищу ефективність. А з точки зору предмета дослідження міжнародного менеджменту це означає *вибір тих країн, в яких стратегічні цілі (мета) інтернаціоналізації можна реалізувати найліпше.*

Під час оцінювання іноземних ринків або країн розташування з точки зору означеної мети підприємства стикаються з проблемою невпевненості щодо інтенсивності, напрямку або динаміки умов навколишнього середовища набагато більшою мірою, ніж в національному контексті. Для зменшення цих проблем невпевненості особливо доцільні подані нижче методи:

- метод перевірки списку. Основна мета даного методу – формулювання переліку умов важливих для прийняття рішень, які повинні бути виконані для прийняття позитивного рішення щодо діяльності в певній країні.
- метод оцінювання пункту (Scoring-Modells – оціночні моделі). Основна мета даного методу полягає в тому, щоб оцінити країни за допомогою зважених критеріїв та надати їм послідовності, яка має зробити можливим відбір. Основний якісний коефіцієнт – відбір таких критері-

їв, які відображають ключові змінні відповідного підприємства і які можна визначити відносно легко і без значних матеріальних витрат.

- послідовний метод оцінювання. Вихідний пункт послідовного методу оцінювання – створення переліку критеріїв для оцінювання доцільності підприємницької діяльності і визначення критичного мінімального або максимального значення для кожного критерія.
- портфельний метод. Під час портфельного аналізу припускають, що між можливостями і ризиками діяльності в окремій країні існує взаємозв'язок. Країни, щодо яких роблять оцінювання, поміщають в двовимірну матрицю, причому можливі різні ключові виміри.

3.3. Форми інтернаціоналізації

Для класифікації форм інтернаціоналізації в літературі наведені різні теорії. Їх розрізняють за відмінностями у контролі, завданням створення доданої вартості, ризиком і гнучкістю.

Форму інтернаціоналізації слід подати як комбінацію взаємопов'язаних рішень про вибір форми дослідження ринку, власності і виходу на ринок.

Виділяють наступні форми виходу на ринок:

- придбання/часткове володіння;
- створення нового підприємства.

Розрізняють такі форми вивчення ринку:

- портфельний трансфер ресурсів (ліцензування, франчайзинг);
- експорт;
- іноземні філії.

Виділяють наступні форми власності:

- ринкова трансакція;
- кооперація;
- 100% дочірнє підприємство.

Ліцензійний договір – це **передавання за винагороду, як правило обмеженого в часі, права використання промислових прав захисту (патенти, споживчі візрці, товарні знаки, авторські права тощо) або передавання не захищених застосовуваних у господарському значенні знань і досвіду (ноу-хау у менеджменті і виробництві)**. Інакше кажучи, при укладенні ліцензійної угоди (licensing agreement) фірма надає право на нематеріальну власність іншій фірмі на визначений період, а ліцензіат (отримувач ліцензії), як правило, платить за це роялті ліцензіарові (ліцензієдавачу).

Виділяють п'ять категорій нематеріальних активів:

- 1) патенти, винаходи, формули, процеси, конструкції, схеми;
- 2) авторські права, літературні, музичні або художні композиції;
- 3) франшизи, ліцензії, контракти;
- 4) торгові марки, фірмові назви, фабричні марки;
- 5) методи, програми, процедури, системи.

Ліцензійна винагорода набуває різноманітних форм, серед яких:

- паушальна плата у формі паушальних ліцензій, періодичних паушальних виплат або виплати на виплат;
- поточні плати (royalties), що можуть належати до обороту, кількості, прибутку;
- обмін ліцензіями (cross licensing);
- плата у формі участі в капіталі ;
- зворотні поставки ліцензіарові на вигідних умовах;
- плата за послуги підтримки і сервісу;
- доходи від продажу ліцензіатові сировини і напівфабрикатів, машин та обладнання.

Франчайзинг – вертикальна кооперація між самостійними з юридичної точки зору підприємствами на основі довготермінових боргових відносин. Це видача монопольним виробником кому-небудь ліцензії (франшизи) на виробництво або продаж товарів чи послуг під фірмовою маркою даної компанії.

Франшизові виплати становлять залежно від галузі від 1 до 10% від обороту.

Компанія, що видає франшизу, зобов'язана навчити і постійно інформувати компанію, яка бере франшизу, як і право контролювати її підприємницьку діяльність.

У межах експортної діяльності підприємства розрізняють дві основні форми. Прямий експорт – безпосередній збут товарів іноземним кінцевим споживачам, тоді як непрямий експорт – експорт, до якого залучають зовнішнього збутого посередника, котрий діє з високим ступенем ризику.

Іноземні філії як форми вивчення ринку найвищого ступеня інтернаціоналізації, мета яких полягає в довготерміновому переміщенні діяльності зі створення вартості та ресурсів за кордон.

Організація іноземної філії, подібної на материнське підприємство відбувається у різних формах:

- за формами діяльності зі створення вартості за кордоном: постачальні, виробничі, збутові філії і філії, що поєднують кілька видів діяльності;
- виробничі філії класифікують за часткою створеної за кордоном вартості:
 - 1) за умови іноземного монтажу;
 - 2) за умови іноземного виробництва.

Ринкові трансакції – це передавання іншим підприємствам прав на розпорядження товарами, послугами або факторами виробництва. Ціна у даному разі відіграє управлінську роль. Прикладами ринкових трансакцій є експортна й імпортна діяльність, аукціони чи товарні біржі.

Кооперація – скоординоване співробітництво між самостійними у правовому і господарському відношеннях підприємствами.

Кооперацію можна здійснювати як у формі офіційної або договірної домовленості, так і у формі участі за допомогою капіталу в існуючій чи новоствореній організації. Якщо здійснити диференціацію за останнім критерієм, то можна виділити дві основні форми кооперації: спільні підприємства і стратегічні альянси.

Під спільним підприємством слід розуміти закріплену договором довготермінову форму кооперації між підприємствами, що базується на участі за допомогою капіталу і розподілі підприємницького управління та ризику.

Стратегічний альянс розуміють як формалізоване довготермінове об'єднання підприємств, яке служить для компенсації власних слабких сторін через потенціал переваг інших підприємств, щоб таким чином забезпечити стійку конкурентну позицію і поліпшити її в довготерміновій перспективі.

100%-не дочірнє підприємство слід розуміти як право розпорядження, при якому материнська компанія набуває або утримує єдине право власності щодо іноземного підприємства. Залежно від особливостей законодавства у даному разі можливі різні правові форми.

При виборі форми виходу на ринок необхідно вирішити, чи потрібно брати до уваги вже наявні за кордоном ресурси (придбання підприємства або придбання частки), чи слід створити абсолютно нову комбінацію ресурсів (створення підприємства).

3.4. Вибір часу виходу на ринок

Процес вибору часу виходу на ринок – третій і останній етап процесу інтернаціоналізації. Тут виділяють так звані ранній та пізній виходи на ринки

3.5. Типові стратегії ТНК

ТНК можуть здобувати конкурентні переваги не лише завдяки оптимізації діяльності окремих іноземних філій, а передусім завдяки цілісності своєї діяльності у міжнародному масштабі. У даному разі вони стикаються з трьома протилежними вимогами: щодо одночасної втрати переваг уніфікації та фрагментизації, інтеграції і диференціації, глобалізації та локалізації.

Етапи розвитку міжнародної підприємницької діяльності, які проходить ТНК:

- Інтернаціональна концепція управління (яку за Перлмутером, називають етноцентричною або експортною стратегією за Мефертом/Больцом);
- Мультинаціональна концепція управління, яку за Перлмутером, називають поліцентричною стратегією, або стратегією національного пристосування;
- Глобальна концепція управління (глобальна стратегія інтеграції, або стратегія глобальної раціоналізації);
- Транснаціональна концепція управління.

**Переваги глобалізації або
стандартизації**

висока

низька

висока	Глобальна стратегія	Транснаціональна стратегія
низька	Інтернаціональна стратегія	Мультинаціональна стратегія

низька

висока

Переваги локалізації або диференціації

Схема 3.1. Типові стратегії ТНК.

ТЕМА 4.

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ, КЕРУВАННЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

4.1. Поняття ТНК

4.2. Функція управління в міжнародних корпораціях

4.3. Стилi керівництва

4.1. Поняття ТНК

Успішно діючи на ринку фірми у процесі глобалізації економіки мають вивчати попит потенційних споживачів, швидко задовольняти його, виробляючи продукти і послуги з найменшими витратами, і поставляти їх споживачеві у акцептабельному вигляді. Зважаючи на це, слід наголосити, що культура набуває особливого значення на цьому етапі.

Нині нема загальноприйнятого визначення транснаціональної корпорації (ТНК). В економічній літературі поряд із вказаним терміном як синоніми вжито поняття «транснаціональна компанія», «багатонаціональна корпорація», «багатонаціональна компанія», «мультинаціональна корпорація» тощо. Вчені визначають три головні критерії належності тієї чи іншої корпорації до ТНК, а саме: структурний критерій, критерій результативності та критерій поведінки.

За структурним критерієм ТНК – фірма, що має власні філії у двох і більше країнах .

За критерієм результативності ТНК визначають на основі абсолютних або відносних показників, серед яких: ринкова вартість капіталу, обсяг продажів, прибуток і активи.

За критерієм поведінки фірму вважають транснаціональною, якщо її вище керівництво «мислить глобальними категоріями». Оскільки ТНК зосереджує свою діяльність більш ніж в одній країні, її управлінський персонал має розглядати весь світовий простір як сферу своїх потенційних інтересів.

Більшість науковців дотримуються визначення ТНК як впливової міжнародної організації.

За визначенням, схваленим на конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), ТНК – інтегроване підприємство, що об'єднує підприємства різних організаційно-правових форм та видів діяльності у двох і більше країнах, провадить координаційну діяльність та втілює у життя загальну стратегію через один або більше центрів прийняття рішень.

ТНК може мати свої підприємства в кількох країнах, але кожне з них буде порівняно самостійним. Основні працівники ТНК – громадяни країни, в якій знаходиться штаб-квартира, де приймають більшу частину рішень. ТНК на даному етапі ще не розглядає світовий простір взагалі як свій потенційний ринок. Її керівництво вважає, що кожне підприємство ТНК працює на спеціалізованому ринку певного продукту, тобто кожна іноземна філія концентрує зусилля на ринки тієї країни, де вона знаходиться.

Глобальна компанія побудована так, що національні кордони нівелюються, а для виконання завдання підбирають найбільш кваліфікованих працівників незалежно від їх національної належності.

4.2. Функція управління в ТНК

Нові вимоги до менеджерів пов'язані з впровадженням глобальних стратегій і підходів до менеджменту вищим керівництвом. На сучасному етапі не можна стверджувати, що мотиваційний підхід, методи проектування робіт і система оцінювання продуктивності праці будуть однаково ефективними стосовно всіх працівників. Розвиток бізнесу від переважної орієнтації на вітчизняний ринок до глобально орієнтованої діяльності потребує нового мислення й володіння управлінськими навичками від керівництва міжнародних компаній. При глобалізації ринку водночас потрібно враховувати специфіку різних країн і культур.

Управління підприємствами в країнах з різними культурами передбачає вивчення поведінки, зокрема, працівників у цих країнах. Вчені простежують організаційну поведінку працівників – представників різних культур, визначають її особливості у різних країнах і намагаються встановити основні принципи взаємодії між споживачами, постачальниками, працівниками компанії і партнерами з різних країн. Управління підприємствами в країнах з різними культурами вимагає поглибленого вивчення менеджменту у власній країні з урахуванням глобальних і багатокультурних уявлень.

Традиційний підхід до вивчення природи та методів впливу виявився у розробці різних концепцій керівництва і лідерства. Керівництво можна визначити як здатність створювати робочу атмосферу і впливати на процес мислення, підходів і поведінку людей.

Таким чином, дослідники фокусують увагу на те, які типи поведінки керівників можна простежити у різних виробничих ситуаціях, для мотивації поведінки працівників. На підходи і поведінку керівника значною мірою впливає культура країни, де він виріс .

Для цілісного розуміння питання керівництва та лідерства у міжкультурному контексті необхідно розглянути:

- а) філософське підґрунтя цих категорій;
- б) підходи до керівництва, що мають відмінності у використанні автократичних/ демократичних якостей і поведінці лідера.

З огляду на те, що одне з основних завдань менеджменту – дії, спрямовані на здійснення впливу на інших людей, керівники організації мають визначитися

у ставленні до людини, що дає змогу передбачити реакцію працівників на впровадження різних систем оплати праці і стимулювання, правил та норм.

4.3. Стилi керівництва

В науці існує значна кількість досліджень, що стосуються взаємовідносин у системі «керівник – підлеглий». Більшість з них концентрує увагу на автократичному і демократичному стилях керівництва. Автори цих розробок дійшли певних висновків, що варті уваги. Так, Д. Мак-Грегор запропонував у своїй теорії два стилі керівництва, що базуються на особливостях сприйняття керівниками підлеглих. Менеджерам за теорією Х властивий автократичний стиль керівництва, а менеджерам за теорією Y – демократичний. Зокрема, Р. Блейк і Дж. Моутон порівнюють стилі управління «зорієнтовані на відносини» та «зорієнтовані на завдання».

Автократичний стиль керівництва – система управління, в якій всією повнотою влади володіє індивідуум або невелика група керівників, котрі контролюють найважливіші ресурси, майно або права власності на основі традицій, харизми й інших факторів. Такий вид поведінки передбачає однобічну комунікацію – від менеджера до підлеглого.

Патерналістський стиль керівництва використовує поведінку, сконцентровану на роботі. Цей стиль керівництва можна охарактеризувати фразою: «Інтенсивно працюю, і компанія попiклується про тебе», тобто від працівника очікують самовідданої праці, гарантуючи йому при цьому постійну зайнятiсть і надання пiльг (медицнi, пенсiйнi програми тощо). Керівників, для яких характерний такий стиль керівництва, часто називають «слабкими» лiдерами теорії Х, тому що вони поєднують суворий контроль за роботою своїх працівників з турботою про їхнє благополуччя.

Партиципативний стиль керівництва базується на використанні підходів, сконцентрованих як на роботі, так і на особистих якостях працівників. Партиципативні лiдери заохочують підлеглих до взяття на себе обов'язків щодо управління своєю роботою, тому влада, як правило, відзначається сильною децентралізацією.

Розмаїття сучасних теорій керівництва свiдчить, що не існує єдиного стилю керівництва, що є високоефективним у будь-якій ситуації. Так, у теорії контингентності Фiдлера висловлено припущення, що лiдер має бути здатним швидко пристосовуватися до ситуації, тому що будь-який стиль керівництва є відносно негнучким. Хауз і Мітчел у своїй теорії «path-goal» вказують, що лiдери можуть змінювати свою поведінку, щоб пристосовуватись до різних ситуацій. Ця теорія базується на теорії очікувань.

Деякі дослідники вважають, що існує тенденція до універсалізму в керівництві; інші ж стверджують, що культура залишається визначальним фактором і лiдер не може однаково ефективно діяти у двох різних країнах, якщо він використовує в них однакові підходи. У цьому контексті викликає інтерес одна з останніх наукових розробок щодо універсальності й ефективності трансформаційного і трансакційного керівництва. Вперше проаналізував цю проблему Дж. Бернс.

Особливість трансформаційного керівництва полягає у тому, що менеджери впливають на зміну поглядів і сприйняття працівників. Вони звертаються до високих ідеалів і моральних цінностей співробітників, намагаючись змінити їх колишні потреби, прагнення і мету. Відповідно до цього визначають їхню поведінку і методи керівництва. Трансформаційний вплив можна здійснювати на всіх рівнях управління – як стосовно підлеглих, так і стосовно колег та керівників. До того ж у результаті цього впливу змінюється визначена в організації міра залучення співробітників у процес досягнення її мети і надання працівникам повноважень для виконання поставлених завдань.

Велика кількість наукових досліджень прямо чи опосередковано вивчає проблему культурної визначеності керівництва. Переважна більшість цих праць також аналізує відносний рівень переваги авторитарного чи партиципативного стилю керівництва. Зокрема, чотири виміри Г. Хофстеде можна використати для вивчення очікувань і системи відносин „керівник – підлеглий”.

Отже, здійснення керівництва у міжкультурних відносинах, тобто управління спільним підприємством чи закордонним дочірнім підприємством створює багато проблем. Фундаментальна проблема полягає у тому, чи можна використати теорію керівництва і результати досліджень у всіх країнах. У вчених викликає сумнів універсальність терміна «керівник» у міжнаціональному контексті. Політичні, економічні і соціальні особливості виявляються у різних концепціях керівництва та відносній прийнятності певних стилів.

Проблема універсальності стилів керівництва важлива для вирішення проблеми ефективності менеджерів в інших країнах.

ТЕМА 5.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

- 5.1. Інтернаціоналізація та організаційний розвиток міжнародних корпорацій**
- 5.2. Структурні інструменти ТНК**
- 5.3. Порівняльна характеристика організаційних структур міжнародних підприємств**
- 5.4. Процесуальні інструменти в ТНК**
- 5.5. Організаційні моделі ТНК**
- 5.6. Рівень автономності дочірніх підприємств (ДП)**

5.1. Інтернаціоналізація та організаційний розвиток міжнародних корпорацій

Одна з основних організаційних проблем міжнародного підприємства полягає в тому, щоб забезпечити відповідний рівень автономності дочірніх підприємств через використання визначених інструментів координації й оподаткування так, щоб прийняті рішення, з одного боку, відповідали стратегії підприємства, а з іншого – щоб їхня мотивація для підприємницької ініціативи і спроможність пристосуватися до національних умов не були надто обмеженими. Для вирішення організаційних проблем служать структурні та процесуальні інструменти організації.

Особливості й інтенсивність структурних змін, виявлених у результаті інтернаціоналізації, значною мірою залежать від форми і ступеня міжнародної діяльності певного підприємства.

Підвищення рівня інтернаціоналізації певного підприємства потребує реорганізаційних заходів, що впливають як на структуру де-юре, так і на структуру де-факто.

5.2. Структурні інструменти ТНК

Конкретні форми вияву операційних організаційних структур міжнародних підприємств, на відміну від національних підприємств, вирізняються за ступенем реалізованої інтеграції іноземного підприємства у загальній стратегії підприємства. В ідеалі можливі дві альтернативи організації:

- диференційовані структури характеризуються чітким розподілом іноземного і вітчизняного бізнесу. Міжнародна діяльність об'єднана у са-

мостійну в правовому плані одиницю, таку як холдингове товариство або міжнародний відділ підприємства;

- інтегровані структури не передбачають у материнській організації розподілу між вітчизняною й іноземною галузями діяльності. При цьому створюють сегменти, керівники яких відповідають як за вітчизняні, так і за іноземні види діяльності. Таким чином, усувається розбіжність між національним і міжнародним бізнесом та надається підтримка міжнародній орієнтації підприємства.

5.3. Порівняльна характеристика організаційних структур ТНК

Недоліки і переваги поданих структурно-організаційних альтернатив наведено у табл. 5.1

Таблиця 5.1

Загальна критична оцінка альтернативних організаційних структур міжнародного підприємства

Тип структури	Переваги	Недоліки
1. Іноземний відділ	<ul style="list-style-type: none"> • узгодження діяльності працівників з міжнародними знаннями і досвідом в одному відділі; • швидке налагодження комунікації 	<ul style="list-style-type: none"> • схильність до ізоляції; • складність у перенесенні інновацій на вітчизняний ринок з міжнародних ринків
2. Інтегрована функціональна структура	<ul style="list-style-type: none"> • простота в узгодженні головних функцій; • висока ефективність при низькому рівні диверсифікації 	<ul style="list-style-type: none"> • труднощі у підпорядкуванні дочірніх підприємств, що виконують кілька функцій; • високі вимоги до координації діяльності; • велике навантаження на управління концернами
3. Інтегрована продуктова структура	<ul style="list-style-type: none"> • нескладність координування виробництва у світовому масштабі; • уникнення розпорошеності заходів програм; • простота в узгодженні результатів 	<ul style="list-style-type: none"> • недостатнє врахування географічних особливостей; • проблеми у координації діяльності дочірніх підприємств, що займаються виробництвом різних видів продукції
4. Інтегрована регіональна структура	<ul style="list-style-type: none"> • Сприяння розвитку загальносвітових тенденцій щодо виконання підприємницьких функцій; • наявність можливостей 	<ul style="list-style-type: none"> • складність у координації програм дослідження і вдосконалення товару

Тип структури	Переваги	Недоліки
	для використання знань щодо функціонування міжнародних ринків	
5. Матрична структура	<ul style="list-style-type: none"> одночасне врахування функціональних, регіональних специфічних для товару вимог; сприяння ефективності комунікацій і розвитку творчого потенціалу 	<ul style="list-style-type: none"> нагальна необхідність у координації діяльності підприємств; високий конфліктний потенціал; тривалість процесу прийняття рішень

Безліч досліджень показують, що формальні організаційні структури – не спроможні повністю високоефективно відобразити процеси, що відбуваються на міжнародному підприємстві, тому що вони концентруються лише на ієрархічних рівнях вказівок і таким чином послаблюють неієрархічні інструменти організації, значення яких постійно зростає.

5.4. Процесуальні інструменти організації в ТНК

Щодо інструментів управління для вирішення координаційних проблем в наукових розвідках з міжнародного менеджменту існують різні теорії типологізації, причому в німецькомовному середовищі їх диференціюють на технократичну й зорієнтовану на особу координацію, тоді як в англійськомовному – переважає диференціація на бюрократичний і культурний контроль. До технократичних інструментів управління належать планування і формалізація, а до зорієнтованих на особу – особисті вказівки та соціалізація (див. схему 5.1).



Схема 5.1. Процесуальні організаційні інструменти міжнародного підприємства

Між наведеними інструментами управління існує певний зв'язок: ці інструменти не ізольовані, а використовують їх у підприємницькій практиці комбіновано.

5.5. Організаційні моделі ТНК

На сьогодні в світовій практиці виділяють наступні альтернативи організації ТНК (див. таблиця 5.2).

Таблиця 5.2.

Характерні риси ідеально-типової організаційної моделі ТНК

Характерні риси	Організаційна модель			
	Координована федерація	Децентралізована федерація	Централізована стратегія вузлового пункту	Інтегрована мережа
1. Конфігурація цінностей і якостей	Централізовані, децентралізовані й інші	Децентралізовані й у національних межах незалежні	Централізовані й зорієнтовані на світовий ринок	Розкидані географічно, незалежні і спеціалізовані
2. Роль іноземної філії	Пристосування і використання компетенцій материнської організації	Виявлення і використання місцевих ринкових можливостей	Перебудова стратегій материнської організації	Диференційований внесок національних підрозділів в інтегровану міжнародну діяльність
3. Розвиток і поширення знань	Отримання знань у материнській організації і їх застосування для розвитку іноземних філій	Виявлення і збереження знань у кожному підрозділі	Виявлення і збереження знань у материнській організації	Спільне здобування і використання знань

5.6. Рівень автономності дочірніх підприємств (ДП)

Значення процесуальних інструментів для організації міжнародного підприємства полягає у тому, що завдяки їхньому використанню можна визначити рівень автономності дочірніх підприємств. Небезпека того, що дочірні підприємства під час прийняття рішень недостатньо враховують цілі (мету) материнської організації тим більша, чим вищий рівень їхньої автономності. Однак значне обмеження автономності материнською організацією знижує спроможність пристосування дочірніх підприємств до специфічних умов приймаючої країни, що негативно впливає на їхню ефективність. Таким чином, між здатністю дочірніх підприємств пристосуватися і забезпечити єдину стратегію поведінки існує

конфлікт цілей, тому рішення про оптимальний рівень автономності може бути прийнято відповідно до граничних умов.

Рівень автономності дочірнього підприємства є незначним, якщо:

- воно належить до великої ТНК, що діє у багатьох країнах;
- воно виробляє стандартизовані товари;
- воно є частиною високоінтегрованої міжнародної системи із сильною взаємозалежністю постачання потужностей між окремими підрозділами підприємства;
- воно обслуговує не лише місцевий ринок;
- материнська організація володіє контрольним пакетом акцій.

Рівень автономності дочірнього підприємства є значним, якщо:

- воно обслуговує лише місцевий ринок;
- воно належить до невеликої ТНК;
- материнська організація володіє лише незначною часткою;
- воно належить до концерну, що переслідує стратегію зростання.

Підприємницька стратегія материнської організації має основне значення для встановлення рівня автономності іноземної дочірньої організації.

Посилений міжнародний поділ праці в межах підприємства призводить до того, що окремі дочірні підприємства вже не є зменшеним відображенням материнських організацій, а стають занадто сильно спеціалізованими й обмеженими щодо окремих видів виробництва елементами транснаціональної мережі створення вартості.

У науковій літературі з огляду на соціологічну теорію ролей часто пропонують окремим підрозділам підприємства відводити різні організаційні ролі, зорієнтовані на їхні функції у межах транснаціональної мережі створення вартості. Якщо розрізняти стратегічне значення національного навколишнього середовища і значення місцевих ресурсів та компетенцій, то можна виявити чотири типових рольових візрці (див. схему 5.2):

Стратегічне значення країни	Велике	«Чорна діра»	Стратегічне управління
	Невелике	Стратегічна конверсія	Стратегічна підтримка
		Незначний	Значний
Вплив місцевих ресурсів і компетенції			

Схема 5.2. Типи рольових візрців підприємницьких одиниць у інтегрованих мережах

ТЕМА 6.

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

6.1. Система мотивації в ТНК

6.2. Міжнародне управління персоналом

6.3. Розвиток персоналу

6.4. Делегування працівників материнської компанії в ДП

6.5. Стратегії менеджменту персоналу в ТНК

6.1. Система мотивації в ТНК

У науковій літературі науковці єдині в тому, що мотиваційна дія стимулів значною мірою є культурно обумовленою.

Проблеми взаємозв'язку між національно-культурними особливостями працівників та їхньою мотивацією до праці вивчав Г. Хофстеде.

Підсумовуючи найбільш важливі особливості, Г. Хофстед виявив, що менеджери і співробітники мають відмінності у чотирьох найважливіших напрямках:

- дистанція влади (power distance) – готовність акцептувати нерівність у розподілі влади і статусу в групі, організації чи суспільстві;
- уникнення невпевненості (uncertainty avoidance) – готовність акцептувати невпевненість – життєвих і виробничих умов з одного боку, і потреба у захисті від непередбачуваних обставин, з іншого;
- чоловіче/жіноче начало (masculinity/femininity) – баланс між так званими «чоловічими цінностями», такими як гроші, власність і успіх і «жіночими цінностями» – якість життя, турбота про слабших;
- індивідуалізм/колективізм (individualism/collectivism) – баланс між «я» та «ми», міра до якої кожна особа готова відмовитися від особистих потреб або прав для посилення і користі групи, організації або суспільства, до якої вони належать.

Якщо взяти за основу визначені Г. Хофстеде культурні виміри, то можна ідентифікувати такі взаємозв'язки між культурою і мотивацією до праці:

- працівники колективістських країн прагнуть здебільшого задовольнити соціальні потреби і потреби в повазі, ніж у самореалізації;
- в культурах, що мають сильну потребу в уникненні невпевненості, високо цінуються гарантії в роботі та робота в групах, що зменшує кількість стресових ситуацій, тоді як культури зі слабкою потребою в уни-

кненні невпевненості характеризуються прагненням працювати самостійно;

- відносні відмінності в доходах між окремими ієрархічними рівнями відповідно до емпіричних досліджень залежать від відмінностей у дистанції влади. Тоді як у країнах із великою дистанцією влади (Італія, Португалія) можна спостерігати порівняно значні відмінності в доходах, у державах з малою дистанцією влади – незначні;
- ступінь чоловічого начала в певній культурі впливає насамперед на форму мотивації, що переважає. Якщо в суспільствах із переважаючим чоловічим началом символи статусу (службові автомобілі, розмір особистого кабінету тощо) мають велике значення, в суспільствах із жіночим началом надається перевага соціальним виплатам, гнучкому робочому часу або цікавій роботі;
- у культурах із довготерміновою орієнтацією цінується довготермінова політика винагороди за працю, тоді як короткотермінове і значною мірою гнучке стимулювання праці дає незначну ефективність.

Щодо мотивації працівників, крім культурних факторів, потрібно враховувати економічні умови відповідної країни.

Мотивація співробітників, які є представниками інших країн у дочірніх підприємствах, визначається рядом факторів, що через специфічну спроможність підприємств, котрі діють на міжнародному ринку, перетворюються в міжнародний трансфер ресурсів. У цьому разі виникають складні проблеми мотивації, оскільки однакові з ієрархічної точки зору позиції займають як співвітчизники, так і представники материнської компанії, які працюють у дочірній фірмі, чия заробітна плата орієнтована на оплату праці в материнській компанії (модель винагороди, орієнтованої на материнську компанію). Саме на дочірніх підприємствах у трансформаційних державах і країнах, що розвиваються, представники материнської компанії заробляють набагато більше, ніж їхні колеги з дочірньої фірми, і тому виникають конфлікти, що ускладнює партнерське співробітництво.

6.2. Міжнародне управління персоналом

Проблема ефективного стилю управління при певних соціо-культурних умовах є одним із головних аспектів міжкультурних досліджень у менеджменті.

Управління іноземним дочірнім підприємством, делегованим із материнської компанії персоналом, чий культурно обумовлені рольові очікування і види поведінки відрізняються від очікувань і поведінки підлеглих із країни перебування, часто призводить до конфлікту.

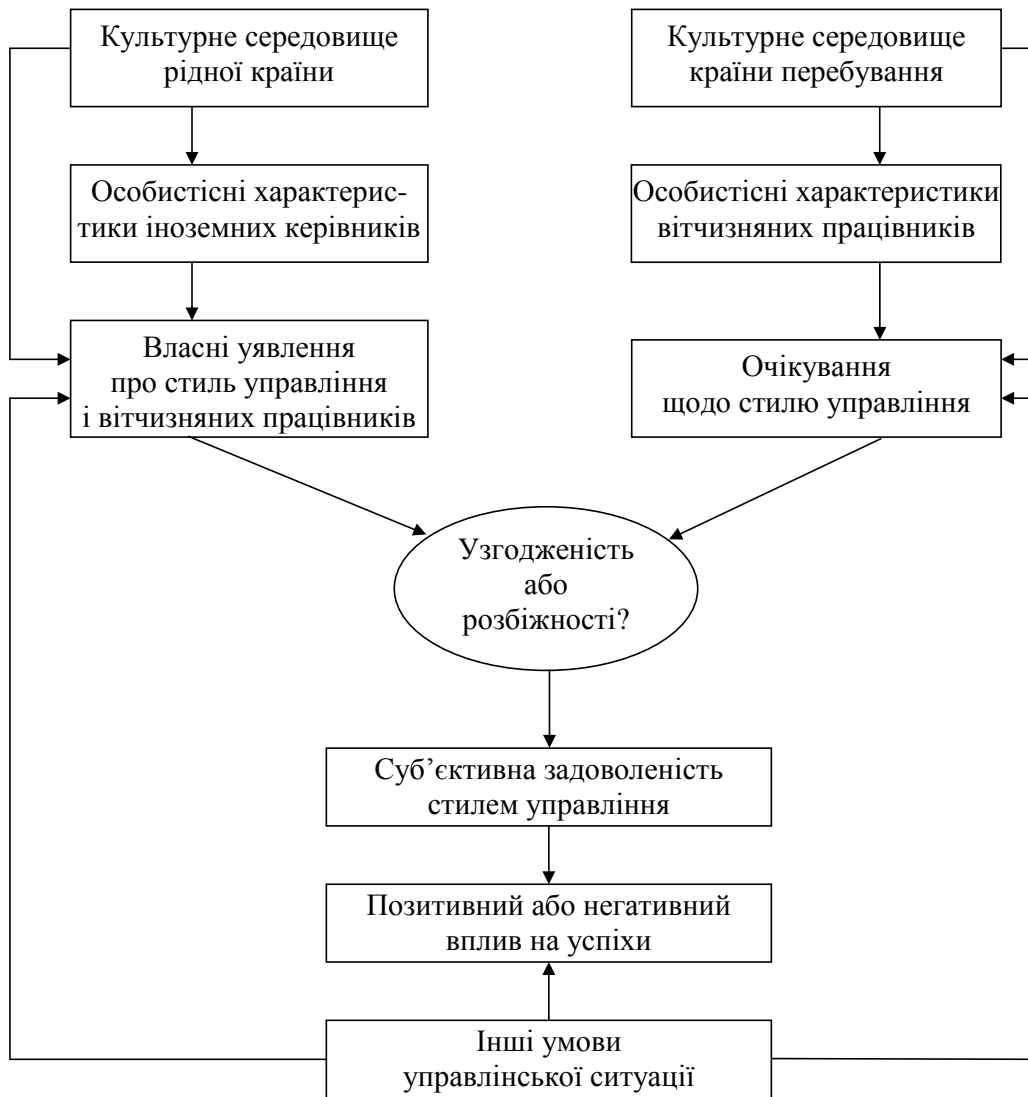


Схема 6.1. Вплив різних культурних моделей на міжнародне управління персоналом

6.3. Розвиток персоналу

Завдання і проблеми розвитку персоналу на іноземних дочірніх підприємствах є набагато складнішими, ніж такі самі проблеми в національному контексті. Для підвищення рівня кваліфікації необхідно поряд із використанням знань і якостей працівників відповідно до зростаючих вимог забезпечити виконання таких додаткових функцій:

- інформаційної функції;
- інтеграційної функції;
- функції комунікації;
- ідентифікаційної функції;
- функції мотивації.

Як і функції, заходи в галузі підвищення рівня кваліфікації іноземних працівників, делегованих на підприємство з материнської компанії, виходять за межі національного контексту.

Планування підвищення в посаді та кар'єрного зростання як інший аспект персонального розвитку відображають також ряд культурно-специфічних особливостей. Еванс, Ланк і Фарк'юар визначають 4 типи кар'єрного зростання:

- японська модель;
- романська модель;
- німецька модель;
- англійсько-нідерландська модель.

6.4. Делегування працівників материнської компанії в ДП

Важливим аспектом у менеджменті персоналу в іноземній дочірній фірмі є основні положення щодо рішень у персональній політиці, тобто чи має вакантне місце займати особа, делегована з материнської компанії, особа з країни, де розміщені філії компанії, чи незалежно від країни розташування. Поряд з правовими проблемами і проблемами контролю в цьому разі треба розглядати аспекти щодо витрат, мотивації та лояльності.

Для трансформаційних держав і країн, що розвиваються, використання вітчизняних працівників насамперед є значно дешевшим, ніж їх делегування з материнської компанії. Використання працівників, делегованих із материнської організації, на іноземному дочірньому підприємстві передбачає досягнення таких цілей:

- компенсування недостатності фахівців і управлінського персоналу;
- передання «know-how» у менеджменті, товарі та виробництві;
- забезпечення ефективними інформаційними і комунікаційними структурами;
- управління і контроль дочірнього підприємства;
- розвиток персоналу й організації;
- розвиток міжнародної підприємницької культури.

Процес використання працівників материнської організації в іноземних філіях можна поділити на 4 таких етапи:

- відбір працівників у материнській організації;
- підготовка до роботи за кордоном;
- використання працівників, делегованих із материнської фірми;
- реінтеграція делегованих за кордон працівників.

Проблема реінтеграції пов'язана насамперед зі ступенем культурного пристосування делегованого працівника в країні перебування. Існують наступні (за Боргом) типи делегованих материнською організацією в закордонну філію працівників:

- адаптовані;
- локальні;
- нестійкі;
- космополітами.

Можна ідентифікувати велику кількість ендогенних і екзогенних факторів, котрі залежно від мети скерування працівників для роботи в іноземній філії, впливають на успішність роботи за кордоном делегованих від материнської компанії.

6.5. Стратегії менеджменту персоналу в ТНК

Таблиця 6.1

Типові альтернативи організації менеджменту персоналу в ТНК

Характерні риси	Стратегія менеджменту персоналу			
	Інтернаціональна	Багатонаціональна	Глобальна	Транснаціональна
Підприємницька культура	етноцентрична	поліцентрична	геоцентрична	синергічна
Національність управлінців	громадяни цієї країни	громадяни інших країн і незначна кількість громадян цієї країни	громадяни цієї країни і громадяни іншої країни, які здобули освіту в цій державі	не має значення
Мета скерування за кордон	трансфер ноу-хау, компенсація недостатньої кількості вітчизняних управлінців	контроль, захист від небажаного трансферу ноу-хау	координація у світовому масштабі	координація у світовому масштабі, інтеграція, розвиток персоналу і організації
Вимоги	технічна та економічна освіта, достатній рівень знань з англійської мови	сприйняття культури країни перебування і знання мови цієї держави	відкритість щодо інших культур, дуже добре знання англійської мови, велике бажання досягти успіху	міжкультурна гнучкість, значний зарубіжний досвід, знання кількох мов
Вимоги щодо мобільності	не має великого значення	готовність до тривалих іноземних відряджень	готовність до частих іноземних відряджень	готовність до тривалих іноземних відряджень і частой зміни місця перебування

Характерні риси	Стратегія менеджменту персоналу			
	Інтернаціональна	Багатонаціональна	Глобальна	Транснаціональна
Тип управління	фахівець	спеціаліст по країні розташування іноземної філії	менеджер світового масштабу (one-world manager)	спеціаліст транснаціонального масштабу
Підготовка	немає	короткотривала, орієнтована на певну країну	короткотривала, міжнародно-орієнтована	довготривала, міжнародно-орієнтована
Система оплати праці	орієнтована на материнську компанію	орієнтована на країну розташування іноземної філії	регулювання в межах підприємства	орієнтована на підприємство загалом
Реінтеграція	частково ускладнена	дуже ускладнена	не дуже ускладнена	професійно легка
Значення для кар'єрного зростання	негативне	перешкоджає кар'єрному зростанню	важливе для здобуття вищої позиції	вагоме

Маергофер визначив типи стратегій використання співробітників материнської організації в іноземних філіях, де розрізняє їх залежно від функцій використання як інструменту управління і контролю, з одного боку, а з іншого – як інструменту розвитку персоналу:

- стратегія розвитку;
- стратегія потенціалу високого рівня;
- ізоляційна стратегія;
- стратегія «сторожовий собака».

ТЕМА 7.

КОНТРОЛІНГ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

7.1. Контролінг закордонних ДП

7.2. Індеси та система показників

7.3. Технології валютного перерахунку

7.1. Контролінг закордонних ДП

В менеджменті закордонних дочірніх товариств основне завдання контролінгу полягає в забезпеченні ефективної реалізації цілей підприємства шляхом налагодження процесів планування, менеджменту та контролю. До внутрішніх завдань системи міжнародного контролінгу відносять максимально ефективну характеристику результатів діяльності зарубіжних дочірніх підприємств (функція оцінки успішності), управління та координація силами материнської компанії (функція координування).

Функція оцінки успішності дозволяє ідентифікувати дочірні підприємства як об'єкти капіталовкладень чи сферу діяльності торгуючих контрагентів. Як об'єкти інвестування іноземні дочірні компанії являють собою специфічну сферу залучення капіталу, котра оцінюється лише з точки зору ефективного нарачування процентів. Зовнішні фактори впливу (наприклад, коливання валютних курсів, зміна правових нормативів чи політична нестабільність) враховуються при оцінюванні об'єкту інвестування, оскільки вони безпосередньо стосуються успішності проекту. Якщо зарубіжні дочірні компанії розглядати з точки зору діяльності контрагентів, то можна виявити лише декілька важливих компонентів успіху, котрі повинні бути прийняті до уваги керівництвом підприємства. Форс-мажорні обставини при цьому не відіграють великої ролі.

Функція координування процесу контролю полягає у вмінні ефективно використовувати превентивні методи по недопущенню запізнілої реакції чи упереджених суджень. Це означає, що отримання, обробка, співставлення та адекватний розподіл інформаційних потоків дозволяє не тільки оцінити дочірнє підприємство материнською компанією, але й дає імпульс для прийняття важливих управлінських рішень.

В процесі реалізації таких завдань контролю підприємства, що діють в міжнародному економічному середовищі, зіштовхуються з цілим рядом додаткових проблем, яких національним підприємствам вдається уникнути. Серед них: відмінності економічних, правових, політичних, культурних умов, інвес-

тиційні ризики, необхідність враховувати курсові коливання, рівні процентних ставок та інфляції.

7.2. Індокси та система показників

Індокси – це кількісні показники, які в стислій формі інформують про реальний стан справ на підприємстві. Оскільки деякі показники мають системний характер, їх часто групують. Основна мета використання індоксів полягає в тому, щоб відфільтрувати малоінформативні дані про стан підприємства та спростити процес управління на географічно віддаленій дочірній філії. Найважливіші методи оцінювання:

- співставлення окремих показників по дочірній фірмі на різну дату (*співставлення однорідних показників за різні періоди часу*);
- порівняння ідентичних показників дочірньої та материнської компанії, інших дочірніх підрозділів та на ідентичних підприємствах (*порівняльний аналіз діяльності однотипних підприємств*);
- співставлення реалізованих та запланованих проектів дочірнім підприємством (*порівняння планових та фактичних показників*).

Найбільше практичне значення для оцінки рентабельності мають показники обороту, чистий річний прибуток, рентабельність оборотного та сукупного капіталу, а також окупність інвестицій.

У групі фінансових показників на першому плані - рух грошової готівки та ліквідність. Останнім часом при оцінці успішності підприємства до уваги береться також ціна підприємства (біржова вартість акцій). В загальному домінують монетарні показники, в той час як стратегічні індокси (частка ринку, технологічна позиція на ринку чи задоволення потреб споживачів) відіграють мінімальну роль.

Застосування індоксів, які характеризують успішну діяльність – зростання обороту, рентабельність обороту на підприємствах, котрі займаються міжнародною економічною діяльністю – пов'язане із суттєвими проблемами (відмінності систем оподаткування, різна система оцінки основних показників по країнах, викривлення при конвертуванні показників в інші валюти, тощо)

Окреслені проблеми дають зрозуміти, що застосування числових характеристик в процесі контролю закордонних дочірніх підприємств вимагає модифікацій та поправок.

7.3. Технології валютного перерахунку

7.2.2.1. Порівняльні методи перерахунку валют в часі та аналіз діяльності однотипних підприємств

Основною ознакою міжнародних підприємств є те, що оперувати доводиться не одною, а багатьма валютами. Це ж стосується і реєстрації результатів виконання міжнародних угод у бухгалтерському обліку. Для того, щоб порівнювати досягнення в часових рамках та між дочірніми підприємствами у різних країнах, потрібно всі господарські операції обліковувати в однакових вихідних величинах. Таким базовим показником може бути валюта країни базування материнської компанії. Особливо у мультинаціональних корпораціях, котрі налічують багато закордонних дочірніх філій, материнська компанія яких знаходиться у відносно малій країні, в багатьох випадках за базову валюту береться долар США.

В основу методів перерахунку можна закладати альтернативні курси:

- історичний;
- середній;
- балансовий;
- гарантійний.

До технологій валютного перерахунку відносять:

- строкові методи: методи, які ґрунтуються на розрахунках фонду часу (темпоральні методи), метод курсу закриття (дня), метод перерахунку функціональних (оперативних) валют);
- методи перерахунку валют шляхом співставлення планових показників з фактичними;
- методи розрахунку коефіцієнтів;
- методи нейтралізації інфляційних впливів;

7.3. Формування розрахункових цін платежів між підприємствами концерну, котрі знаходяться в різних країнах

Не лише відмінності у валютах, рівні інфляції впливають на прийняття управлінських рішень дочірніми підприємствами, певний вплив на оцінку процесів мають також корпоративні та загальнонаціональні результати господарювання. На противагу поставкам, які проводяться непов'язаними між собою підприємствами, ціни за них формуються не методом переговорів самостійних ринкових партнерів на основі законів попиту та пропозиції, вони можуть бути автономно встановлені материнською компанією. Особливо у випадку високого рівня інтегрованості між материнською та дочірніми компаніями досягнутий на закордонних філіях результат залежить від правильно сформованої політики трансфертних цін.

Трансфертні (розрахункові) ціни - ціни, встановлені за трансфер товарів і послуг чи використання спільних ресурсів та ринків між материнською та дочірньою компаніями. Система трансфертних цін на міжнародних підприємствах подібна на аналогічну систему вітчизняних фірм. Суттєва різниця полягає лише в тому, що зарубіжні дочірні компанії є не лише в економічному, але й в правовому сенсі самостійними ринковими суб'єктами. Внаслідок цього встановлені трансфертні ціни служать не лише для внутрішньофірмових розрахунків, вони фактично являють собою платіжні операції за межами державних кордонів.

На міжнародних підприємствах формування розрахункових цін має на меті:

- розподіл та управління грошовими потоками;
- розрахунок вартості;
- оцінка результатів;
- тощо.

Цілі формування трансфертних цін (при поставках, які здійснюються материнською компанією на дочірні компанії)	Розмір трансфертного платежу (відносно ринкової ціни)
Розподіл та управління грошовими потоками	Однаковий
Розрахунок вартості <ul style="list-style-type: none"> • Скорочення митних тарифів • Зростання можливих експортних субсидій • Часткова компенсація ризику коливання валютних курсів 	<p>Нижчий</p> <p>Вищий</p> <p>Вищий</p>
Участь найманих працівників у розподілі прибутків підприємств	Однаковий
Перебазування виробництва <ul style="list-style-type: none"> • Необхідність публічно звітувати про прибутки підприємства • Скорочення податку на прибуток • Субсидювання потребуючих місцевих угруповань • Прихована репатріація капіталу при ускладненнях, пов'язаних з трансфертом капіталу • Відстоювання інтересів закордонного СП 	<p>Нижчий</p> <p>Нижчий</p> <p>Нижчий</p> <p>Вищий</p> <p>Вищий</p>

Однак простір для маніпуляцій при формуванні трансфертних цін на міжнародних підприємствах суттєво обмежується **нормами податкового та торгового права**.

Податкові обмеження: в багатьох державах існує торгово-правове регулювання, яке передбачає можливість контролю та корекції трансфертних цін. Основна ідея сформульована на основі принципу управління на відстані витягнутої руки (йдеться про тип угоди між двома фірмами, коли жодна не контролює іншу). Цей принцип зафіксований в директивах ОЕСР від 1979 року, які були перейняті фінансовими міністерствами багатьох країн, вони знайшли своє відображення і у Законі «Про оподаткування підприємств, котрі підтримують договірні відносини з іноземними фірмами». Згідно з його положеннями для формування трансфертних цін припустимі такі методи:

1. За методом співставлення цін встановлюються ціни на рівні тих, про які домовились непов'язані між собою підприємства на ринку.

2. Метод перепродажу цін ґрунтується на ціні збуту підприємств – постачальників, коли ціна формується на основі торгової націнки (різниця між ціною купівлі та ціною продажу), прийнятної для відповідної галузі.

3. Метод надбавочних цін застосовується коли попередні два варіанти не прийнятні при існуючих ринкових умовах. Тоді в основу закладається собівартість підприємств-постачальників, надбавка на прибуток та інші витрати, які припадають на певний період. Цей метод має найбільший простір для дій при трансфері нематеріальних товарів, послуг, ноу-хау, результатів досліджень, патентів та ліцензій.

В багатьох країнах окрім всього існують торгові та юридичні інструкції для субсидованого імпорту. Наприклад, країни-члени ЄС, більшість країн, котрі входять в Європейську асоціацію вільної торгівлі підписали Антидемпінговий кодекс, який дозволяє вживати штрафні санкції та запроваджувати компенсаційні митні збори. Крім того, деякі країни, що розвиваються, та з перехідною економікою вимагають розширеного контролю цін на імпортні товари. Цей контроль проводиться вже в країні-експортері спеціально авторизованими органами, які відслідковують за дорученням країн-імпортерів поставки на предмет якості, кількості, співрозмірності цін та відповідності умов платежів законодавству.

ТЕМА 8.

ТЕХНОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

- 8.1. Технологічні нововведення в діяльності міжнародних підприємств**
- 8.2. Розвиток технологій**
- 8.3. Інтернаціоналізація НДДКР**
- 8.4. Роль посередників у процесі відтворювання технологій**
- 8.5. Венчурний бізнес**
- 8.6. Міжнародний трансфер технологій**
- 8.7. Технологічна політика ТНК**

8.1. Технологічні нововведення в діяльності міжнародних підприємств

Сучасне ринкове середовище характеризується тим, що технології, безперервно розвиваючись, міняють ринок, формуючи нові потреби і видозмінюючи зв'язані технологічні ланцюжки. Швидкість змін кидає виклик традиційним методам управління. Так, сьогодні недостатньо орієнтуватися на попит і його еволюційний розвиток - потрібно встигати помічати потреби, що тільки ще зароджуються, оскільки навіть наймогутніші у фінансовому і виробничому відношенні компанії, спізнившись хоча б на рік, виявляються часто не в змозі встигнути зайняти достатню для лідерства, або навіть виживання, частку перетвореного ринку.

На сьогодні ринок інтелектуальної власності грає все більш важливу роль в розвитку бізнесу взагалі і міжнародного особливо.

В сучасному міжнародному оточенні здібність компанії до технологічних нововведень стає основним джерелом її конкурентоспроможності. Під технологією в широкому значенні цього слова розуміють науково-технічні, виробничі, управлінські і комерційні знання і досвід.

Технологічна політика підприємства або організації - це набір принципів і дій (спосіб діяльності), на підставі якого вибираються, розробляються і впроваджуються нові продукти і технологічні процеси. Можна виділити наступні основні задачі технологічної політики фірми:

- моніторинг науково-дослідних досягнень, технологічних тенденцій як в країні, так і за її межами;
- стимулювання постійного підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня персоналу компанії;

- визначення чинників, що сприяють інноваціям;
- формування організаційної структури підприємства, найбільш сприятливої для здійснення безперервного інноваційного процесу, забезпечення мотивації персоналу;
- координація і досягнення узгодженості дій різних підрозділів компанії по проведенню НДДКР.

8.2. Розвиток технологій

Розвиток технологій - основна рушійна сила економічного зростання фірми. Останні десятиріччя характеризуються наступними закономірностями технологічного розвитку:

- нова технологія приходить не одна, а в зв'язці (наборі) з іншими;
- кожна зв'язка (набір) технологій складається з ряду взаємодоповнюючих базових технологій;
- кожна базова технологія - ядро багатьох прикладних технологій;
- прикладні технології використовуються для модернізації існуючих виробництв.

Технологічна революція, особливо в інформаційно-комунікаційній сфері, сприяла процесу глобалізації економіки. З одного боку, збільшення вартості НДДКР інтенсифікувало пошук компаніями можливостей розширення ринків, щоб виправдати збільшені витрати, а з іншого - сучасні засоби комунікації дозволяють надзвичайно швидко поширювати нові норми поведінки, впливаючи на культуру як виробництва, так і споживання в багатьох країнах. Спроби створення державою локального внутрішнього ринку рано чи пізно приводять до якісного розриву між товарами, пропонованими на національному і міжнародному ринках.

Взаємодія розглянутих чинників приводить до змін в корпоративній культурі, сприяючи переходу на децентралізоване управління МНК.

Необхідність проведення сильної технологічної політики особливо торкається роботи багатонаціональних корпорацій.

Сьогодні найбільш життєздатні вже не ті компанії, які бачать конкурентні переваги в розширенні масштабів своєї діяльності або в умілому використанні недосконалості конкуренції на світових ринках праці, капіталів, матеріальних ресурсів - значущість таких переваг зменшується з часом.

В таких умовах дійсно передові компанії - це ті, які в змозі уважно відстежувати всі ринкові і технологічні тенденції, творчо реагувати на ті можливості і загрози, які ці тенденції несуть в собі, постійно генерувати нові ідеї і продукти і швидко і ефективно використовувати їх з урахуванням глобального масштабу.

Технологічна політика служить двоєдиній глобальній меті фірми:

- по-перше, знизити ризики і вижити,
- по-друге, підвищити ефективність власної діяльності, стати більш прибутковою.

8.3. Інтернаціоналізація НДДКР

Інтернаціоналізація НДДКР також спрямована на досягнення цієї мети шляхом створення цілого ряду переваг:

- полегшення доступу до дефіцитних ресурсів;
- перенесення досліджень і розробок в центри розвитку науки і техніки, що дозволяє компанії постійно бути в курсі подій;
- надання можливості отримання субсидій і пільг при проведенні подібних робіт в ряді країн;
- надання доступу на місцевий ринок венчурному капіталу;
- наближення компанії до її споживачів (особливо за умов політики продуктової диверсифікації);
- зниження витрат і ризиків, для чого НДДКР переносяться в країни з якнайменшою вартістю робочої сили, тощо;
- уникнення законодавчих обмежень шляхом перенесення досліджень в інші країни.

Компанія може переслідувати декілька цілей, інтернаціоналізуючи свою діяльність в області НДДКР. Конкретне поєднання визначається вибором тієї або іншої стратегії:

- орієнтацією в основному на ринок країни походження фірми;
- диверсифікацією продукту відповідно до вимог локальних ринків, глобальної стратегії на світовому ринку.

Переважає орієнтація на один національний ринок, по суті, в дуже малому ступені враховує вимоги міжнародного ринку. Стратегія модифікації продукту на місцях має свої переваги і в окремих випадках може бути більш відповідною для ТНК, ніж стратегія глобалізації, яка є сьогодні домінуючою на світовому ринку.

Глобальний характер конкуренції робить не тільки нововведення більш значущими для транснаціональних корпорацій, але обумовлює необхідність пошуку нових шляхів створення інновацій. Традиційно більшість ТНК застосовує одну з двох класичних типів проведення технологічної політики:

- «center-for-global» (політика глобального центру);
- «local-for-local» (політика поліцентризму).

Політика глобального центру полягає в пошуку нових технологій в країні базування для створення нових продуктів і процесів, використовуючи централізовані ресурси материнської фірми, і розповсюдженні інновацій по світових відділеннях ТНК.

Політика поліцентризму припускає, що дочірні компанії ТНК використовують власні можливості і ресурси для розробки нових технологій, що забезпечують їх власні потреби. Ця модель дозволяє відображати унікальні потреби різних країн, в яких діють ТНК. В сучасних умовах, не дивлячись на те, що безумовно зміцнюється тенденція глобалізації в багатьох галузях, необхідність обліку особливостей місцевого попиту і відмінностей країн не зникає, а часто навіть зростає.

При проведенні технологічної політики менеджери ТНК 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, окрім вищеописаних типів інноваційного процесу останніми роками все більше поширення набувають нові методи здійснення технологічних змін. Ці методи можна розділити на дві категорії:

- «locally-leveraged» (розподілена система технологічного розвитку);
- «globally-linked» (інтегрована система технологічного розвитку).

Підвищення ролі технологій в розвитку економіки примушує по-новому поглянути на ефективність великих ТНК.

Зараз навіть такі ресурси, як капітал і інформація, у все більшому ступені стають доступними дрібним і середнім фірмам. Істотними перевагами крупних корпорацій є економія на масштабі, здатність проводити інтенсивні НДДКР, диверсифікувати виробництва, максимізувати прибуток на вкладений капітал, управляти міжнародними проектами. Проте вони недостатньо гнучкі і динамічні для того, щоб своєчасно розробляти нові ідеї у сфері новітніх технологій.

В цьому плані роль індивідуальних учених, винахідників і дрібних інноваційних компаній в технологічному розвитку залишається незамінною, особливо на стадії зародження ідеї, її концептуалізації.

Проте для розробки промислової технології або впровадження нового продукту в сучасне промислове виробництво потрібні промислові лабораторії, конструкторські бюро, технологічні підрозділи. У зв'язку з цим заглиблюється розподіл праці між індивідуальними винахідниками, що пропонують нові нетрадиційні ідеї, дрібними і середніми інноваційними компаніями, що доводять ці ідеї до стадії практичного вживання, і крупними корпораціями, що забезпечують використання нової технології в масовому виробництві.

Таким чином, ринкова структура на початковому етапі відтворювального циклу технології характеризується, з одного боку, величезним числом дрібних інноваційних фірм і індивідуальних винахідників, що генерують нові технічні ідеї і прагнуть продати свої науково-технічні результати. З іншої сторони знаходиться велика кількість крупних промислових компаній, готових придбати найперспективніші з них для вживання у власному виробництві шляхом скупки патентів і ліцензій, консолідації дрібних фірм на умовах субпідряду, найму володіючого технологією фахівця або придбання підприємства, де вона успішно використовується.

8.4. Роль посередників у процесі відтворювання технологій

Значну роль у здійсненні зв'язку між різними учасниками процесу відтворювання технології грають посередницькі фірми.

Посередницькі фірми є необхідним атрибутом розвинених ринків технологій. Їх значення полягає в тому, що вони:

- обслуговують науково-технічний обмін;
- сприяють підвищенню швидкості розповсюдження нововведень;

- сприяють збільшенню віддачі від капіталовкладень в НДДКР.

Крім посередницьких фірм елементом інфраструктури, сприяючої розповсюдженню нових технологій, є розширення практики проведення виставок, ярмарків, на яких винахідники і дрібний інноваційний бізнес можуть продемонструвати свої досягнення в різних галузях знань.

Трансформація науково-технічного досягнення від первинної ідеї до впровадженної в масове виробництво технології здійснюється, як правило, венчурним бізнесом.

Венчурні інвестиції небезпечніші за вкладення у вже функціонуюче і зростаюче підприємство, оскільки вони пов'язані з наступними основними ризиками:

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

Ці додаткові ризики виправдовуються тим, що реалізація науково-технічного проекту, що є об'єктом інвестування, спочатку оцінюється як високоприбуткова.

8.5. Венчурний бізнес

Сутність венчурного бізнесу як високоризикованої і потенційно високоприбуткової діяльності визначає наступні особливості його функціонування:

- об'єктом капіталовкладень є ризиковані проекти;
- здійснюється портфельне управління капіталом;
- значна частина вкладень спрямовується в статутний капітал інноваційних фірм;
- венчурний капіталіст бере активну участь в управлінні проектом або принаймні забезпечує собі надійний контроль;
- реалізується гнучкий механізм узгодження інтересів інвесторів і менеджерів залежно від етапу розвитку проекту;
- з самого початку визначається спосіб виходу з бізнесу венчурного капіталіста.

Венчурний бізнес вимагає наявності кола потенційних інвесторів. Основними джерелами венчурного капіталу є:

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

При цьому протягом життєвого циклу венчурного підприємства ступінь ризикованості проекту, рентабельності вкладеного капіталу і відповідно кількість охочих інвестувати в даний проект змінюються.

8.6. Міжнародний трансфер технологій

Досягнення стратегічних конкурентних переваг в сьогоdnішніх умовах глобального прискорення науково-технічного прогресу, скорочення життєвого циклу нових продуктів і процесів, а також постійне збільшення витрат на проведення НДДКР вимагає не тільки проведення власних досліджень, але і використання результатів НДДКР інших компаній, у тому числі зарубіжних.

Міжнародна передача технологій (international technology transfer) - це сукупність економічних відносин між фірмами різних країн в області використання зарубіжних науково-технічних досягнень.

Міжнародні документи трактують поняття «технологія» досить широко; згідно неокласичної теорії, воно включає:

- власне технологію як набір конструктивних рішень, методів і процесів;
- матеріалізовану технологію, тобто технологію, втілену в машини, устаткування і т.п.

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

Виділяються наступні форми трансферту технологій на світовому ринку:

- передача, продаж або надання за ліцензією всіх форм власності (за винятком товарних і фірмових знаків);
- надання know-how і технологічного досвіду;
- торгівля високотехнологічною продукцією;
- надання технологічного знання, необхідного для придбання, монтажу і використання машин і устаткування, напівфабрикатів і матеріалів, одержаних за рахунок закупівлі, оренди, лізингу або якимсь іншим шляхом;
- промислова і технічна співпраця, що стосується технічної сторони машин, устаткування, напівфабрикатів, матеріалів;
- надання консалтингових послуг і інжиніринг;
- передача технології в рамках науково-технічної виробничої кооперації;
- передача технології в рамках інвестиційної співпраці.

Технологія є товаром (хоча і специфічним), тому найважливішим елементом в будь-якому процесі передачі технології є визначення її ціни., яка, як правило, визначається в результаті узгодження ціни «продавця» та «покупця» технології.

8.7. Технологічна політика ТНК

У технологічній політиці багатьох ТНК останнім часом відбулися значні зміни. Це пов'язано з двома протилежними тенденціями технологічного розвитку. З одного боку, регіональна економічна інтеграція в поєднанні із зближенням стандартів і споживацьких переваг створює умови у ряді галузей для ефективного стратегічного управління ТНК на основі централізованого контролю і власних філіалів. З другого боку, існують численні приклади фірм і галузей, де стратегія співпраці виявляється більш ефективною. Цьому сприяють економічний націоналізм, протекціонізм, відмінності місцевих культур і стандартів і інші чинники.

У зв'язку з цим можливі дві моделі ТНК. Згідно першої, це закрита адміністративна система, що переступає через національні межі; інша розглядає ТНК як учасника багатьох відкритих і змінних коаліцій, кожна з яких має конкретні стратегічні завдання.

Міжнародна науково-технічна співпраця - це форма відносин, яка припускає взаємодію фірм двох або декількох країн при проведенні науково-технічної діяльності. Найперспективнішою формою організації міжнародної науково-технічної співпраці сьогодні є створення стратегічних альянсів між фірмами різних країн для сумісного вирішення науково-технічних проблем.

Технологічну позицію фірми багато в чому визначає правильне рішення стратегічних завдань. У плануванні міжнародних НДДКР центр тяжіння лежить на рішенні наступних типів задач:

- розміщення науково-дослідних підрозділів;
- рішення про те, чи розробляти самим продукт (технологію) чи купувати вже готовий;
- вибір майбутнього напрямку досліджень;
- розміщення людських і фінансових ресурсів в різних країнах.

Природно, місце розташування вибирається так, щоб фірма могла максимально використовувати переваги спеціалізації і місцеві умови. Рішення ухвалюється на основі таких критеріїв, як близькість до підрозділів, що виконують функції постачання, виробництва і збуту, а також потенційних клієнтів. Враховується також наявність місцевих ресурсів (кваліфікований персонал, капітал) і необхідність мінімально допустимого розміру дослідницького підрозділу, щоб постійні витрати не були занадто великі.

Для вибору місця розташування дослідницьких підрозділів розроблені різні моделі: технологічна крива, матриця технологічного портфелю, модифікована модель конкуренції М. Портера і т.п.

Глобалізація бізнесу, скорочення життєвого циклу продукту і в той же час збільшення тривалості його розробки, а також витрат на НДДКР примусили фірми дуже гнучко підходити, до використовування різних форм співпраці і в науково-технічній сфері.

Спосіб фінансування міжнародних проектів визначається вибором методу бюджетування (складання фінансового плану) НДДКР. Фінансовий аспект осо-

бливо важливий, оскільки саме бюджет НДДКР є тим містком, який сполучає стратегічні цілі і процес оперативного управління проектом.

Розрізняють наступні способи складання бюджету на НДДКР:

- проектно-незалежний;
- проектно-залежний;
- комбінований.

При проведенні міжнародних НДДКР використовуються такі структури, як міжнародні комітети і проекти, міжнародна лінійна і штабна організації.

Взаємозалежність між НДДКР, виконуваними в різних місцях, вимагає особливого узгодження як змісту і об'єму робіт, так і їх послідовності, тимчасових рамок. З огляду виконання цього завдання в міжнародному менеджменті розрізняють централізоване і децентралізоване управління, а також гнучку інтеграцію.

ТЕМА 9.

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

- 9.1. Сучасний фінансовий менеджмент в ТНК та його завдання**
- 9.2. Фінансування міжнародної діяльності компаній та його види**
- 9.3. Управління оборотними фондами в ТНК**

9.1. Сучасний фінансовий менеджмент в ТНК та його завдання

Міжнародний фінансовий менеджмент - система економічних рішень, що виникають з приводу реалізації фінансового менеджменту в умовах інтернаціоналізації господарської діяльності фірми. При цьому фірма повинна виходити з того, що її комерційна діяльність на іноземних ринках принесе більший прибуток, ніж на національному ринку.

Міжнародний менеджер, ухвалюючи рішення, повинен орієнтуватися в особливостях міжнародного валютно-фінансового середовища, в якому працює міжнародна фірма.

Особливостями сучасного валютно-фінансового середовища, що впливають на зростання невизначеності при ухваленні рішень міжнародним менеджером, є:

- різноманіття валют;
- валютний ризик;
- політичний ризик;
- різноманітність економічних і юридичних систем;
- функціонування євровалютного ринку;
- роль державних органів.

В своїй роботі міжнародний фінансовий менеджер повинен спиратися на теорії, що дозволяють йому вибудовувати сценарії розвитку подій і прогнозувати наслідки ухвалюваних рішень. До них відносяться теорії, що описують основні умови паритетів валютного ринку:

- теорія паритету купівельної спроможності валюти (PPP - Purchasing Power Parity);
- теорія паритету процентних ставок (IRP - Interest Rate Parity);
- «ефект Фішера» (Fisher Effect);
- «міжнародний ефект Фішера» (International Fisher Effect);
- теорія незміщеного форвардного курсу (Unbiased forward rate).

Фінансовий менеджер постійно вирішує суперечність, що виникає між цілями підприємства і фінансовими можливостями їх реалізації. В комплекс його багатоманітних задач входять як власне задачі фінансового менеджменту, так і специфічні задачі міжнародного фінансового менеджменту. До задач фінансового менеджменту відносяться:

- фінансовий аналіз і система ухвалення рішень;
- планування використання короткострокових фінансових ресурсів;
- планування використання довгострокових фінансових ресурсів;
- аналіз можливого ризику;
- контроль і звіт про виконання рішення.

До специфічних задач міжнародного фінансового менеджменту відносяться:

- оцінка зовнішнього положення країни на основі аналізу її платіжного балансу;
- планування фінансових операцій ТНК з погляду використання в міжнародних розрахунках різних валют;
- кредитування експортної діяльності;
- міжнародне бюджетування капіталу, мотивація проведення прямих
- портфельних інвестицій;
- операції на євровалютному, єврокредитному і єврооблігаційному ринках.

Головна задача міжнародного фінансового менеджера полягає в оцінці короткострокових і довгострокових активів і зобов'язань ТНК в тимчасовому і просторовому використуванні міжнародних ринків.

9.2. Фінансування міжнародної діяльності компаній та його види

Фінансування фірми, залежно від цілей, підрозділяється на короткострокове і довгострокове.

Метою короткострокового фінансування фірми є поповнення оборотного капіталу, виконання поточних зобов'язань. Завданнями менеджера у сфері короткострокового капіталу є управління готівкою, управління матеріально-технічними запасами, фінансування торгових операцій та інше.

Метою середньо- і довгострокового фінансування фірми є отримання грошових коштів для фінансування довгострокових інвестиційних і інших проєктів фірми, формування прибуткового довгострокового портфеля цінних паперів, що приводять до зростання як оціночної вартості компанії в майбутньому, так і акціонерного капіталу.

Джерела короткострокового фінансування міжнародної фірми підрозділяються на дві основні групи.

- внутрішні;
- зовнішні.

Різновидами внутрішнього фінансування є самофінансування і внутрішньофірмові кредити. В загальному випадку, внутрішніми джерелами фінансування фірми є нерозподілений прибуток і амортизація, що перерозподіляється всередині фірми за допомогою внутрішньофірмових міжнародних позик. Зовнішніми джерелами фінансування фірми служать банківське фінансування (національне, іноземне і євровалютне) і отримання засобів з допомогою ринку цінних паперів.

Внутрішньофірмове короткострокове фінансування є взаємонаданням позик різним підрозділам компанії, а також надання кредитів материнською фірмою своїм дочірнім компаніям і навпаки.

Такі позики надаються у вигляді:

- прямого міжнародного фірмового кредиту;
- компенсаційного внутрішньофірмового кредиту;
- паралельного внутрішньофірмового кредиту.

Міжнародний фінансовий менеджер повинен оцінити можливість і прийнятність одного із запропонованих варіантів короткострокового внутрішньофірмового фінансування, розуміючи, що цей вид фінансування – один з найдешевших для фірми.

До зовнішніх джерел фінансування відносять:

- термінові (спонтанні) джерела фінансування (наприклад, торговий кредит);
- урядове фінансування;
- банківське фінансування;
- фінансування з використанням ринку цінних паперів.

Великий інтерес представляє для фірми отримання урядового фінансування, яке є найдешевшим. Для цього фірма повинна взяти участь у реалізації певної державної програми. В цьому випадку фінансові ресурси звичайно надаються їй під відсоток істотно нижче середньоринкового і часто на тривалі терміни.

Довгострокове фінансування міжнародної компанії здійснюється в двох основних видах:

- від інвесторів (через покупку ними акцій і облігацій);
- від кредиторів (у формі банківського кредиту або розміщення довгострокових цінних паперів – облігацій).

У свою чергу, міжнародне фінансування підрозділяється на іноземне і євровалютне, залежно від типу взаємостосунків резидент - нерезидент і тієї валюти, яка надається.

За джерелами довгострокове фінансування компанії підрозділяється на внутрішнє і зовнішнє.

Внутрішніми джерелами довгострокового фінансування компанії є накопичені чисті грошові потоки (net cash flow), що виникають при здійсненні міжнародних операцій.

Зовнішніми джерелами довгострокового фінансування фірми виступають банківське фінансування у вигляді банківського кредиту і залучення засобів за рахунок емісії акцій і облігацій на відкритому ринку.

Управління оборотним капіталом пов'язано з різними формами використання оборотних активів і поточних зобов'язань.

Поточні активи - це готівка, цінні папери, які на першу вимогу можуть бути реалізовані на ринку. Поточні активи мають термін повернення на рахунки фірми протягом 1 року.

Поточні пасиви формують короткострокові ресурси фірми (зобов'язання перед особами, що надали їх). Термін їх виконання складає до одного року. До них відносяться рахунки і розписки, що підлягають оплаті, а також відсотки по кредитах.

9.3. Управління оборотними фондами в ТНК

Міжнародна фірма використовує оборотні валютні ресурси для здійснення очікуваних платежів, забезпечення необхідної ліквідності, отримання прибутковості, стимулювання продажів і підтримки процесу виробництва. Засоби, розміщені в ці поточні міжнародні валютні активи, генерують валютні потоки між фірмою і зовнішнім для неї фінансово-економічним середовищем.

У цілому методи менеджменту оборотного капіталу багатонаціональної компанії ті ж, що і при управлінні оборотним капіталом фірми, діючої на внутрішньому ринку країни. Відмінності зв'язані з необхідністю враховувати в своїй діяльності валютний і політичний ризики, необхідністю витрачання засобів на проведення валютних обмінів і більший набір інструментів, які є у розпорядженні міжнародного менеджера.

При рішенні задач управління оборотним капіталом велике значення має те, про який вид компанії йде мова (виробнича, торгова або змішаного типу).

Фірма, що займається торговою діяльністю, більше, ніж виробнича, орієнтована на маркетингову стратегію, а отже, вплив чинників, що визначають вибір маркетингових заходів (наприклад, зміна попиту на окремі товари), вище у торгових підприємств. Особливістю структури оборотних коштів торгової компанії є пропорційне співвідношення між поточними активами і поточними пасивами. Це пояснюється більш коротким, ніж виробничий, циклом обороту і істотною схильністю торгової компанії впливу таких зовнішніх чинників, як сезонність, інфляція, ситуація на ринку.

Виділяють чотири основні напрями роботи, пов'язаної з оборотними коштами, які дозволяють реалізувати мету розміщення міжнародних короткострокових засобів:

- управління грошовою готівкою;
- менеджмент грошових коштів;
- кредитний менеджмент;
- фінансове планування.

Довгострокові вкладення фірми можуть бути пов'язані з інвестиціями в капітальні і довгострокові цінні папери і із здійсненням інвестиційних проектів за кордоном.

Система ухвалення довгострокових фінансових рішень складніша в порівнянні з короткостроковими. Її складові сильно розрізняються за способами управління, за ефективністю, за витратами, за відповідністю рівня кваліфікації фінансового менеджера характеру вирішуваних задач.

Завданням фінансового менеджменту є досягнення поступального зростання максимально можливого дивіденду по звичайній акції при збереженні стійкого рівня безпеки доходів компанії. При цьому важлива не максимізація прибутковості на акцію в окремо взятій операції (статистичний аспект прибутку), а максимізація благополуччя утримувача акції (динамічний аспект прибутку). Тут враховується довготривала стійкість дивіденду, оборотність капіталу фірми, захищеність від ризику і т.п.

Для цього розробляється фінансова стратегія підприємства, що є концепцією того, як використовуватимуться фінансові ресурси для досягнення стійкого високого дивіденду або поступового зростання курсу акцій на фондових ринках; як і на яких умовах залучатимуться потрібні фінансові ресурси; як відбудуватиметься розрахунок по залучених засобах; на яких умовах здійснюватиметься податкова політика. Стратегія також включає обов'язковий аналіз можливої зміни державної політики в області фінансів і оцінку релевантності (відповідності в тимчасовому розрізі) стратегії і цілей компанії.

ТЕМА 10.

ТОРГОВЕЛЬНІ ОПЕРАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

10.1. Фінансування експорту та імпорту

10.2. Методи фінансування зовнішньо – торговельних операцій міжнародних підприємств

10.2.1. Лізинг як метод фінансування зовнішньо – торговельних операцій

10.2.2. Інші методи фінансування зовнішньо – торговельних операцій

10.1. Фінансування експорту та імпорту

Зміни в світовій економіці, а також в певних країнах, у свою чергу супроводжуються зовнішньоекономічними операціями. Такого роду операції супроводжуються розрахунками та платежами. В них виражено відносно відокремлену форму руху вартостей в міжнародному обороті в силу неспівпадання періодів виробництва та реалізації товарів, віддаленість ринків збуту.

В світовій практиці розрізняють фінансування експорту та фінансування імпорту.

«Фінансування експорту» - це термін, який використовується для описання різних способів одержання експортером коштів від фінансової організації до отримання платежу від імпортера.

«Фінансування імпорту» - це термін, що використовується для описання різних способів отримання позики імпортером від фінансової організації для здійснення платежу експортеру.

10.2. Методи фінансування зовнішньоторговельних операцій міжнародних підприємств

Методи фінансування зовнішньо-торгівельних операцій поділяються:

1) в залежності від періоду здійснення:

- короткострокове фінансування або фінансування оборотного капіталу;
- середньострокове фінансування;
- довгострокове фінансування;

2) в залежності від техніки здійснення:

- традиційні методи банківського фінансування;

- нетрадиційні методи.

Способи фінансування імпортерів включають:

- незабезпечений банківський овердрафт;
- позику в фунтах стерлінгах або іншій валюті;
- торговий кредит з використанням перевідних і простих векселів. Експортер може отримати фінансування, яке дозволить йому надати торговий кредит закордонним клієнтам (наприклад, з авансами під інкасо, послуга по обліку, документарне інкасо, кредитне фінансування і т.д.). У випадку документарних акредитивів банк імпортера гарантує платіж експортеру;
- фінансування через конфірмаційні дома;
- форфейтинг;
- лізинг або купівлю в розстрочку, фінансування міжнародних кредитних союзів з використанням часткових платежів;
- зустрічна торгівля;
- позика під продукцію, відома як “торговий аванс”;
- банківське акцептне джерело кредитування.

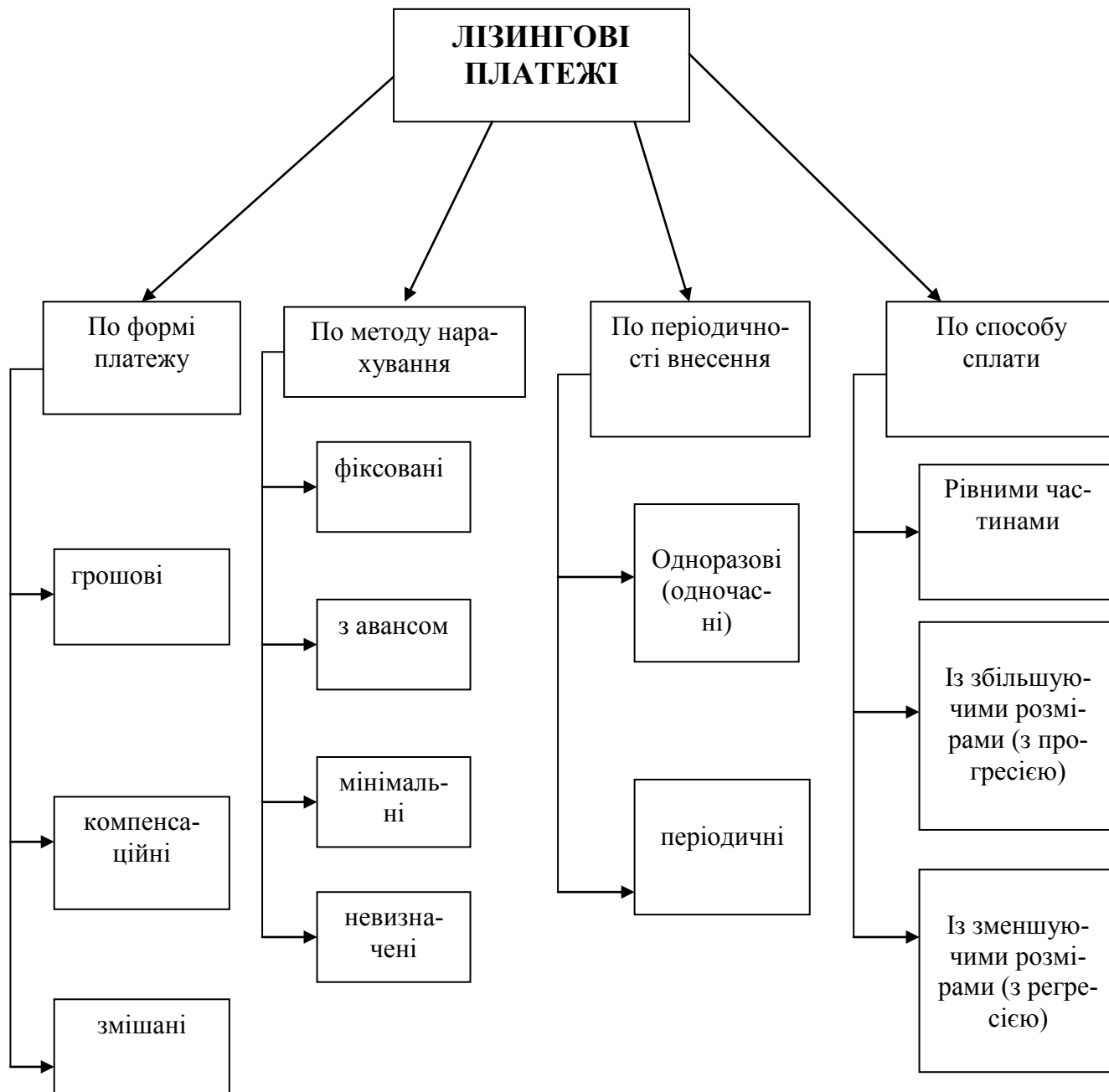
Таблиця 10.1

Методи фінансування ЗЕД

	Звичайні, або традиційні методи банківського фінансування	Нетрадиційні методи банківського фінансування
Короткострокове фінансування (або фінансування оборотного капіталу)	1.1 Овердрафт 1.2 Аванси під інкасо 1.3 Облік чи купівля векселів/чеків банком 1.4 Документарний акредитив 1.5 Акцептовані кредитні лінії	1.1 Факторинг 1.2 Експортні торговці/експортні дома 1.3 Фінансування через конфірмаційні дома
Середньострокове фінансування	2.1 Позика в іноземній валюті 2.2 Фінансування кредиту покупцю, гарантоване департаментом ECGD (середньо- і довгострокове)	2.1 Форфейтинг 2.2 Лізинг 2.3 Міжнародні кредитні союзи 2.4 Зустрічна торгівля
Довгострокове фінансування	3.1 Випуск єврооблігацій 3.2 Фінансування кредиту покупцю, гарантоване департаментом ECGD	3.1 Випуск акцій

10.2.1. Лізинг як метод фінансування зовнішньоторговельних операцій

Лізинг – особливий вид оренди рухомого і нерухомого майна (виробничого призначення) на підставі відповідного договору між орендодавцем (лєсор) і орендарем (лізер).



Мал. 10.1. Класифікація лізингових платежів

10.2.2. Інші методи фінансування зовнішньоторговельних операцій

Факторинг означає продаж права на виплату торгових боргів за негайне отримання готівки експортною торговою компанією (або іншою установою), яка бере комісійні.

Форфетинг – це придбання платіжних зобов'язань, зазвичай поданих у формі векселів, без права зворотньої вимоги до продавця.

Акредитив – умовне грошове зобов'язання банку, видане ним за дорученням клієнта-імпортера, здійснити платіж на користь експортера (акцептувати його трати) або забезпечити платіж (акцепт трат) іншим банком у межах визначеної суми і за визначений термін трати документів, зазначених в акредитиві.

Овердрафт – це короткотерміновий кредит (як правило, до 10 днів), який надається банком надійному клієнту понад залишок на поточному рахунку в межах раніше обумовленої суми.

Акцептні кредитні лінії відомі також як “дружнє фінансування”. Їх слід відрізнити від документарних акцептних акредитивів. “Дружнє фінансування” здійснюється кліринговими, торговими та іншими банками.

Термін “Зустрічна торгівля” використовується для опису взаємних комерційних угод по взаємній торгівлі між компаніями та організаціями в двох або більше країнах.

Міжнародні кредитні союзи – це асоціація фінансових компаній або банків в різних країнах Європи. Фінансові компанії або банки укладають взаємні угоди про надання (здійснення) фінансування з частковими платежами.

Позика під продукцію – це короткострокова позика, представлена (надана) банком (або іншим об'єктом) імпортеру, з використанням товарів, на купівлю яких імпортер уклав (заклучив) угоду, в якості забезпечення під цю позику.

ТЕМА 11.

ІНВЕСТИЦІЙНІ ОПЕРАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

11.1. Сучасні тенденції міжнародного інвестування

11.2. Міжнародні інвестиції

11.3. Міжнародні інвестиційні товари

11.4. Міжнародний інвестиційний процес

11.5. Основні суб'єкти міжнародного інвестування

11.1. Сучасні тенденції міжнародного інвестування

Економічні процеси, що відбуваються останніми роками, в більшості країн показали, що найдинамічнішим сектором фінансового ринку є різні форми колективного інвестування. Найпоширенішою і перспективною формою колективного інвестування у всьому світі стали інвестиційні фонди.

Феноменальне зростання інвестиційних фондів останніми роками майже у всіх країнах є довгостроковою тенденцією, що відображає масштабні зміни в економіці, фінансовій і соціальній сферах у світовому масштабі.

В умовах наростаючої глобалізації і інтеграції світової економіки і інвестиційного процесу основні проблеми, з рішенням яких доведеться стикатися міжнародним інвестиційним фірмам, це:

- розподіл активів (які класи активів включати в портфель і в якому об'ємі);
- активна зміна об'ємів різних класів активів;
- вибір тих або інших конкретних видів цінних паперів;
- пошук компетентного керівника інвестиційної програми.

11.2. Міжнародні інвестиції

Міжнародні інвестиції - широке поняття, що охоплює процес руху і з'єднання матеріальних і фінансових ресурсів з метою зростання і розвитку економіки.

Міжнародні інвестиції - це форма руху міжнародного фінансового капіталу. Вільні міжнародні капітали спрямовуються в першу чергу в ті галузі і регіони світу, де їх поєднання і акумуляція обіцяє щонайвищу віддачу.

Існує безліч тлумачень терміну «інвестиції». Так, наприклад, Дж. Кейнс визначає інвестиції як заощадження.

Розглядаючи проблему інвестицій, У. Шарп відзначає, що інвестиції - це «відмова від певної цінності зараз за (можливо, невизначену) цінність в майбутньому».

Дж. Гітман і М. Джонк визначають інвестиції як «спосіб застосування капіталу, який повинен забезпечити збереження або зростання вартості капіталу і (або) принести позитивну величину доходу».

К. Дікенсон використовує термін «міжнародні інвестиції» «для позначення інвестицій в цінні папери, які котируються на внутрішньому фондовому ринку однієї країни інвесторами, що знаходяться в іншій країні». При цьому він відзначає, що «торгівля іноземними цінними паперами може відбуватися або в одній країні між двома учасниками, або в міжнародному масштабі між місцевим учасником і іноземним учасником».

Таким чином, під міжнародними інвестиціями звичайно розуміють вкладення вільних в даний момент засобів, що залишилися після задоволення необхідних потреб учасників інвестиційного процесу, в іноземні цінні папери або інші майнові цінності з метою отримання доходу в майбутньому.

Учасники інвестиційного процесу можуть виявитися як на стороні споживання, так і на стороні пропозиції інвестицій. Величина інвестицій визначається залежно від переваг учасників інвестиційного процесу. Таким чином, учасники інвестиційного процесу відмовляються від споживання сьогодні, щоб направити ці засоби на забезпечення споживання в майбутньому.

11.3. Міжнародні інвестиційні товари

В економічному значенні міжнародні інвестиції є купівлею-продажем товарів особливої властивості - міжнародних інвестиційних товарів. Особливості міжнародних інвестиційних товарів полягають в тій ролі і місці, які вони займають в структурі товарних ринків. Міжнародні інвестиційні товари приносять дохід, який можна використовувати в майбутньому для задоволення будь-яких потреб або відкласти їх задоволення ще на деякий термін.

Міжнародні інвестиційні товари відносяться до групи так званих біржових товарів. Ця група товарів відповідає потребам інвестора - вільному переливу капіталів від одного виду товарів до іншого, швидкому вивільненню грошових ресурсів. Отже, ці товари повинні бути ліквідними, тобто обмінюватися на гроші. На такі товари повинен зберігатися стійкий підвищений попит.

На практиці міжнародні інвестиційні товари є різноманітними формами прямих або непрямих вкладень капіталу на короткий або тривалий термін з меншим або більшим ризиком у цінні папери, технології, нерухомість і т.д.

Міжнародні інвестиції в реальні активи є вкладенням ресурсів, пов'язаних з придбанням вимог до активів у вигляді майнових цінностей з метою отримання прибутку (доходу). Інвестиції в реальні активи промислових підприємств означають створення виробничих потужностей, придбання устаткування і технології, сировини і матеріалів, найом робочої сили, організацію виробничого процесу. Джерелом таких інвестицій можуть виступати як власні засоби органі-

зоторів виробництва (акціонерів, власників, пайовиків), так і позичкові засоби (кредити банків, позики).

Вкладення засобів у цінні папери називаються фінансовими інвестиціями. На практиці це виражається в купівлі-продажу цінних паперів. Існує багато визначень поняття «цінний папір». В найширшому значенні під цим терміном прийнято розуміти «законодавчо визнане свідоцтво права на отримання очікуваних в майбутньому доходів при конкретних умовах». Або іншими словами, під «цінними паперами» ми розумітимемо «інвестиційні інструменти, підтвердуючі боргові зобов'язання або пайову участь в капіталі на правах власника, законне право продати або купити певну частку участі».

При передачі цінного паперу всі засвідчені нею права в сукупності переходять новому власнику.

Акція є тим інструментом, який може найбільш ефективно пов'язати інтереси сторін в міжнародному інвестиційному процесі. Акції бувають звичайні та привілейовані.

За загальноприйнятими правилами, частково закріпленими в нормативних документах багатьох країн, підприємець, що емітує акції, одержує в тривале користування практично не обмежені кошти інвесторів, причому останні не можуть повернути вкладені засоби назад інакше, як тільки продавши свої акції на ринку.

З позиції міжнародних інвестицій облігація є формальним юридичним свідоцтвом кредиту і посвідченням відношення позики між кредитором і боржником. Таким чином, облігація не підтверджує права на частку участі в дійсному капіталі, а лише юридично забезпечує позику.

Міжнародні інвестиції в облігації з погляду отримання доходу є більш вигідною формою заощаджень, ніж вкладення засобів на банківський рахунок. З одного боку, цей механізм представляє споживачам капіталу широкі можливості доступу до світових ринків позикового капіталу, що вже дає конкурентні цінові переваги. З іншого - постачальники позикового капіталу дістають можливість знижувати ризики за рахунок інформаційної прозорості, оскільки емісії облігацій жорстко контролюються регулюючими органами.

11.4. Міжнародний інвестиційний процес

Інвестиційний процес у своєму розвитку пройшов ряд стадій. У міру розвитку розподілу праці, ускладнення виробничих процесів, появи все нових і нових різновидів інвестиційних товарів цінні папери починають відігравати абсолютно особливу роль на інвестиційному ринку. Тим самим цінний папір стає потенційною формою виразу будь-якого інвестиційного товару. Історично і логічно інвестиційний процес розвивався послідовно від прямих інвестицій у реальні активи або цінні папери до непрямих інвестицій у портфель майнових цінностей або цінних паперів.

Таким чином, інвестиційний процес, опосередкований цінними паперами, можна назвати простою формою інвестиційного процесу.

З соціально-економічної точки зору цінний папір є інвестиційним товаром. Йому властиві всі якості інвестиційного товару: масовість, стандартність, взаємозамінність, невизначеність і непередбачуваність зміни ціни.

З появою на ринку все більшого числа інвестиційних інструментів і глобалізації інвестиційного процесу для рядового інвестора ускладнюється процес інвестування в цінні папери.

Доступ до інвестування в цінні папери утруднений для багатьох рядових інвесторів. По-перше, не у всіх інвесторів може бути необхідна кількість засобів, щоб забезпечити необхідний рівень диверсифікації. По-друге, купуючи акції неповними лотами, доведеться заплатити відносно великі комісійні брокеру, що приведе до додаткових витрат. По-третє, не кожний дрібний інвестор має свій в розпорядженні час для вибору альтернативних рішень, а також необхідними професійними знаннями.

11.5. Основні суб'єкти міжнародного інвестування

Для задоволення цих потреб на міжнародному ринку капіталу з'явилася величезна кількість різних форм колективного інвестування. Інструменти колективного інвестування стають все більш важливим елементом зростання міжнародних ринків капіталу. Цей процес знаходить своє віддзеркалення в мобілізації приватних заощаджень у різного роду колективних інвестиційних схемах з одночасним зменшенням числа внесків на депозитних рахунках комерційних банків. Найпоширенішою і перспективною формою колективного інвестування у всьому світі стали інвестиційні компанії.

Інвестиційна компанія - це спеціально організована форма фінансового посередника. Вона привертає засоби інвесторів і придбаває на них фінансові активи. Ці інвестиційні компанії звичайно існують в одній з організаційних форм: відкриті інвестиційні компанії, або ще їх називають взаємними фондами, і закриті інвестиційні фонди.

Джерела ризику, пов'язані з вкладеннями в цінні папери, різноманітні. При цьому йдеться тільки про ризик того, що ми одержимо не таку прибутковість, яку чекали. Якщо бути більш точним, то ризик пов'язаний з тим, що ми одержимо прибутковість менше ніж чекали, або збиток.

Сучасна теорія ухвалення рішень в інвестиційному менеджменті прагне пояснити, як урівноважують один одного бажання одержати максимальний дохід від інвестицій і прагнення уникнути невиправданого ризику.

Кореляція інвестиційних активів є важливою характеристикою для оцінки активу з метою включення його в портфель. Це міра, призначена для оцінки статичної залежності між двома тимчасовими рядами, наприклад прибутковості деякого активу і середньою ринковою дохідністю.

Згідно теорії ціноутворення на капітальні активи (CAPM), премія за ризик по активу залежить від параметра «бета» (ступені мінливості активу по відношенню до ринку), який, у свою чергу, залежить від переміщень цього активу разом з портфелем. Щоб встановити премію за ризик по тому або іншому класу

активів, треба оцінити, до якого ступеня взаємозв'язані ці параметри. Такою оцінкою є коефіцієнт кореляції.

Згідно правової форми інвестиційні фонди бувають:

- корпоративні фонди;
- трасти;
- контрактні фонди.

Інвестиційні фонди, як правило, класифікують по цілях вкладень або «стилі» керівників. Цілі вкладень і класифікація стилів широко використовуються в інвестиційному бізнесі для характеристики відмінностей між інвестиційними менеджерами. Інвестиційні цілі фондів можуть бути самими різними - від фондів «агресивного зростання» з низькодивідендними акціями високого зростання до «прибуткових» фондів, орієнтованих на високодохідні звичайні акції. Вони пояснюють відмінності перспективних доходів різних фондів або хоча б дають необхідні обґрунтування для оцінки відносної прибутковості.

Міжнародні інвестиційні фонди можна також поділити на такі, що характеризуються високим ступенем спеціалізації портфелю, та на такі, що структуровані як індексні портфелі. Загалом, чим більше країн або секторів залучено в інвестиційний процес, тим більше ефективна диверсифікація.

Міжнародний інвестиційний бізнес включає велике число як відкритих, так і закритих фондів, які поділяються на наступні категорії:

- фонди однієї країни;
- регіональні фонди;
- міжнародні фонди;
- глобальні фонди.

ТЕМА 12.

ЕТИКА І СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

12.1. Роль ділової етики в діяльності міжнародних компаній

12.2. Поняття ділової етики

12.3. Етичні принципи

12.4. Основні складові міжнародного бізнес – етикету

12.5. Корпоративна культура та її принципи

12.6. Аналіз корпоративної культури

12.1. Роль ділової етики в діяльності міжнародних компаній

Для сучасної етики бізнесу апріорними є питання корпоративної соціальної відповідальності. Думка, що фінансове благополуччя компанії найменше спонукає її до дотримання етичних норм, по суті, є невірною; саме життя і практика бізнесу підтвердила наступне твердження: «хороша етика означає хороший бізнес». Інакше негативна реакція з боку замовників і партнерів неминуче приведе до значного зниження прибутковості компанії, а розтиражована засобами масової інформації сумнівна репутація приведе до відсутності якогонебудь довір'я до неї.

Лауреат Нобелівської премії Мілтон Фрідман пише, що «істинна роль бізнесу полягає у використанні його енергії і ресурсів в діяльності, направленої на збільшення прибутку, за умови, що він дотримується правил гри... бере участь у відкритій конкурентній боротьбі, не вдаючись до шахрайства і обману».

Етика накладає на бізнес систему обмежень, що є сумою морально-етичних правил і традицій, що склалися в даному суспільстві.

Етика бізнесу - ділова етика, що базується на чесності, відвертості, вірності даному слову, здібності ефективно функціонувати на ринку відповідно до чинного законодавства, встановленими правилами і традиціями.

Досвід міжнародного бізнесу підтверджує значимість ділової етики у формуванні успіху компанії.

До початку 80-х рр. в етиці бізнесу склалися три головні напрями:

- «етика філантропії»,
- «етика справедливості»,
- «етика особистої автономії».

12.2. Поняття ділової етики

Обговорення питань ділової етики базується на етиці особистих відносин.

Саме слово «етика» грецького походження і дослівно переводиться як «звичка», «характер», «має» рацію. Як філософська категорія етика була визначена Арістотелем, свої праці присвятили Платон, Аквінській, Гегель, Фейєрбах. Незважаючи на різницю переконань, всі вони визначали об'єктом вивчення етики мораль. В більшості філософських навчань підставою моралі вважалося вище благо (Платон), абсолютна ідея (Гегель), божественний закон, що відводило особливу роль у вивченні питань етики теології, а кращим етичним орієнтиром у всі часи вважалося «золоте правило», загальне для Старого і Нового Завітів, а також більшості релігій, зобов'язуюче поводитися по відношенню до інших так, як ми хотіли б, щоб вони відносилися до нас.

Репутація фірми утворюється з простої суми прикладів гідної поведінки її співробітників, яка демонструється:

- у відношенні до майна фірми;
- в ситуаціях, коли стикаються різні інтереси;
- при встановленні зовнішніх ділових зв'язків;
- при роботі з державними установами;
- у взаємостосунках з клієнтами і конкурентами;
- у вельми делікатних ситуаціях, коли перед співробітниками фірми стоїть проблема вибору: придати гласності або зберегти в таємниці приклад порушення колегами внутрішньофірмових правил і норм.

Для менеджера будь-якого рівня вкрай необхідне розуміння основ етики, оскільки він вимушений постійно ухвалювати ті або інші рішення.

12.3. Етичні принципи

Менеджеру необхідно підтримувати тривалі і взаємовигідні відносини з власниками компаній, споживачами, кредиторами, постачальниками, працевлаштувачами. Вельми часто ці відносини складаються в ситуаціях, коли інтереси сторін не співпадають. Головне правило тут - дотримуючись етичних принципів, уникати наміру платити злом за зло. В твердості менеджера виявляється його гідність.

Американськими дослідниками сформульовані наступні принципи ділової етики:

- принцип справедливості;
- принцип права;
- принцип утилітаризму (практицизму).

Дані принципи пропонують керівникам спосіб прямого розгляду якості вибраного рішення перш, ніж воно буде прийнято.

Обґрунтовувати ухвалені рішення в бізнесі, виходячи зі всіх трьох вищеперелічених принципів, не завжди можливо.

Діловий етикет має масу визначень. В цілому його можна охарактеризувати як основу кодексу поведінки, прийнятої в бізнес-середовищі.

Використовуючи норми і правила ділового етикету, можна прогнозувати поведінку колег і самі менеджери стають передбачуваними, що допомагає ефективно організувати процес управління. Особливо важливо вивчати всі складові ділового етикету в міжнародному бізнесі, оскільки крім єдиних норм і правил у ньому існує велика кількість національних і культурних поправок, вельми значущих в ділових відносинах.

12.4. Основні складові міжнародного бізнес-етикету

Міжнародний бізнес-етикет - поняття вельми ємне і не обмежується питаннями дотримання ділової субординації і переговорним процесом. Основними складовими міжнародного бізнес-етикету є:

- правила вітання;
- правила звертання;
- правила представлення;
- організація ділових контактів (переговорів, зустрічей, прийомів, ділового листування);
- ділова субординація;
- рекомендації по формуванню зовнішнього вигляду ділової людини;
- етичні норми грошових відносин;
- правила обміну подарунками і сувенірами;
- і, навіть, прийнятність чайових.

Міжнародний діловий етикет багато чим відрізняється від правил хорошого тону, прийнятних у приватній обстановці.

12.5. Корпоративна культура та її принципи

Розгляд організацій як культурного феномена має відносно давню історію і пов'язаний з традиціями М. Вебера, Т. Парсонса, Ч. Барнарда і Г. Саймона (останні багато в чому передбачили в понятті «організаційна мораль» основні риси поняття «організаційна культура»). У минулому економічного розвитку культура організацій також була невід'ємним компонентом господарської практики, проте вона ніколи не була в центрі уваги менеджменту. Введення терміну «організаційна культура» і його детальне опрацювання датуються кінцем 70-х років. Нові умови господарювання, динамізм і невизначеність зовнішніх умов, підвищення освітнього рівня персоналу, зміна мотивації, цивільна зрілість працівників дали могутній поштовх розвитку організаційної культури у всьому її різноманітті і зажадали від менеджменту перегляду відношення до неї.

Прийнято вважати, що основною передумовою послужило зіткнення Заходу з так званим японським викликом - успіхом японської концепції організації суспільно-економічного життя, в основі якої лежить специфічна організаційна культура, що спирається на традиції суспільства. Було зрозуміло, що тра-

диційні управлінські теорії, засновані на використанні «жорстких» інструментів (оргструктури, плани, бюджети і ін.) і методи регулювання трудової поведінки і мотивації, що базуються на них, багато в чому перестали себе виправдовувати. Однотипні управлінські дії в різному організаційному середовищі викликають різні (іноді протилежні) поведінкові реакції, а самі способи і методи управління багато в чому визначаються традиціями і культурними особливостями.

Останніми роками управлінські служби не тільки змінили відношення до культури організації, але і зайняли активну позицію у використанні її як чинника підвищення конкурентоспроможності, адаптації, ефективності виробництва і управління. Чим вище рівень організаційної культури, тим у меншій мірі персонал потребує директив, повчань, детальних схем і докладних інструкцій. Крім того, чим вище рівень культури організації, тим вище її престиж і конкурентоспроможність.

Організаційна культура розглядається як могутній стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати відданість, полегшувати спілкування.

Зарубіжні і вітчизняні дослідження по проблематиці організаційної культури дозволяють виділити ряд принципів, характерних для культури процвітаючих фірм:

- орієнтація на дії, досягнення цілей;
- постійний контакт із споживачами;
- самостійність і наполегливість (заохочення лідерів, новаторів);
- продуктивність від людини (рядовий персонал розглядається як головне джерело досягнень в області якості і продуктивності);
- простота форм управління, нечисленність управлінського штату;
- одночасне поєднання свободи і жорсткості в управлінні.

Організаційна культура (використовуються також терміни «культура організації», «корпоративна культура», «фірмова культура», «культура підприємництва») - набір найважливіших положень, вживаних членами організації і одержуючих вираження в цінностях і нормах, що дають людям орієнтири їх поведінки і дій, що передбачаються організацією. Ці ціннісні засоби орієнтації передаються індивідом через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення.

12.6. Аналіз корпоративної культури.

Аспекти організаційної культури

При аналізі організаційної культури слід виділити три основні моменти:

1) базові припущення, яких дотримуються члени організації в своїй поведінці і діях; вони нерідко пов'язані з баченням навколишнього середовища (групи, організації, суспільства і т.д.) і регулюючих її змінних (природа, час, робота, характер відносин і т.д.);

2) цінності, яких може дотримуватися людина: цінності орієнтують, яку поведінку можна вважати допустимою або неприпустимою; прийнята система цінностей дозволяє людині зрозуміти те, як вона повинна діяти в конкретній ситуації;

3) «символіка», за допомогою якої ціннісні орієнтації передаються членам організації, - спеціальні документи, в яких детально описані ціннісні орієнтації, легенди і міфи.

Виділяють два аспекти організаційної культури:

- об'єктивний;
- суб'єктивний.

Об'єктивний аспект, як правило, пов'язаний з фізичним оточенням, створеним в організації (сама будівля, її дизайн, місце розташування, устаткування, меблі, колір і об'єм простору, зручності і ін.).

Суб'єктивний аспект виходить з образів, припущень, віри, очікувань, а також групового сприйняття організаційного оточення, що розділяються працівниками, з його цінностями, нормами, ролями. Сюди включають ряд елементів символіки, особливо її «духовній частині» (герої організації, міфи, історії, обряди і ритуали і ін.).

Суб'єктивний аспект створює більше можливостей для знаходження як спільних рис, так і відмінностей між людьми і організаціями.

Існує безліч підходів до визначення різних компонентів, що характеризують ту або іншу конкретну організаційну культуру. Виділимо деякі з них:

- особливості цінностей (як набору орієнтирів, що таке «добре» і що таке «погано») і норм (як набору припущень і очікувань відносно певного типу поведінки);
- усвідомлення себе і свого місця в організації (одні культури цінують приховування працівниками своїх внутрішніх настроїв, інші заохочують їх зовнішній прояв; в одних випадках ініціатива і творчість виявляються через співпрацю, в інших - через індивідуалізм);
- комунікаційна система і мова спілкування ;
- зовнішній вигляд, одяг, уявлення особи про роботу (різноманітність уніформи, спецодягу, атрибутики, символіки, ділових стилів і т.п. підтверджує наявність безлічі мікрокультур);
- усвідомлення чинника часу, відношення до нього, його використання (ступінь точності і відносності обліку чинника часу у працівників; дотримання часового розпорядку, заохочення за це);
- характер взаємостосунків між людьми (по віку і статі, статусу і владі, мудрості і інтелекту, рангу і протоколу, релігії і громадянству і т.п.; ступінь формалізації відносин, шляхи і способи вирішення конфліктів);
- віра, оптимістичне відношення до життя (віра в керівника, успіх, власні сили, у взаємодопомогу, в справедливість, професіоналізм), етична поведінка, відношення до колег, клієнтів і конкурентів, до зла і насильства, агресії, релігії і моралі і т.д.);

- процес розвитку працівників, їх навчання і перенавчання (формальне або творче виконання роботи, способи і прийоми отримання знань, навичок, умінь і досвіду діяльності; процедури інформування працівників; підходи до пояснення причин і ін.);
- трудова етика і мотивування (відношення до роботи і відповідальність за її якість; розподіл роботи; чистота робочого місця; звички, пов'язані з роботою; оцінка роботи і винагорода; індивідуальна або групова робота; просування по службі і т. п.).

Важливим аспектом організаційної культури є те, що вона розділяється на ряд приватних культур. В одній організації може бути багато субкультур.

Організаційна культура може бути оцінена, проконтрольована, керована. Критеріями аналізу організаційної культури є наступні показники:

- «товщина» організаційної культури - відносна величина, що показує питому вагу визначальної організаційної культури підприємства в загальній кількості членів, що визнають організаційну культуру;
- «поділ поглядів» - показник, що характеризує кількість основних положень, норм, ціннісних орієнтирів, традицій і т.д., що приймаються абсолютно всіма членами організації;
- «широта» організаційної культури - величина, що характеризує кількісне відношення членів організації, для яких дана організаційна культура є домінуючою, до загальної кількості членів організації;
- конфлікт організаційних культур - ситуація, в якій визначальною є не одна організаційна культура, а дві (три). При цьому слід враховувати, що конфлікт організаційних культур може мати не тільки негативний, але і позитивний вплив залежно від стратегії підприємства.
- «сила» організаційної культури - ступінь прояву організаційної культури і її впливу на поведінку персоналу (слабку організаційну культуру можна розпізнати на підставі таких ознак, як відсутність ясних уявлень про цінності і загальних переконань щодо того, як можна досягти успіху в певній справі; пошук порятунку в постановці короткострокових цілей; відсутності згоди між окремими частинами організації і ін.).

Як об'єкт вивчення і управління організаційна культура характеризується наступним:

- вона соціальна, оскільки на її становлення роблять вплив багато співробітників організації;
- регулює поведінку членів колективу, роблячи тим самим вплив на відносини між товаришами по службі;
- створюється людьми, тобто вона є результатом людських дій, думок, бажань;
- усвідомлено або неусвідомлено сприймається всіма співробітниками;
- повна традицій, оскільки проходить певний історичний процес розвитку;
- здатна змінюватися;

- її не можна досягнути за допомогою якого-небудь одного підходу, оскільки вона багатогранна і залежно від вживаного методу дослідження може розкриватися по-різному;
- є результат і процес, вона знаходиться в постійному розвитку.

Аналіз організаційної культури припускає, по-перше, її ідентифікацію, по-друге - визначення її впливу на організаційні складові. Залежно від аспектів розгляду в літературі можна зустріти різні варіанти класифікації організаційної культури: «культура завдань» і «соціальна культура», екстравертна і інтравертна, консервативна і підприємницька і т.д.

Практична значущість ідентифікації різних типів організаційних культур має дві сторони:

1) знання типу організаційної культури, її особливостей дає можливість прогнозувати поведінку організації, реакцію працівників на рішення і дії керівництва, зовнішні події;

2) знання особливостей, сильних і слабких сторін організаційної культури, що склалася, стереотипів поведінки працівників, прийнятих цінностей дозволяє виробити управлінські дії з метою можливої зміни, модифікації організаційної культури.

ТЕМА 13.

СТАНОВЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

13.1. Історичний аспект становлення глобального менеджменту

13.2. Регіональна економічна інтеграція

13.3. Аспекти глобалізації

13.1. Історичний аспект становлення глобального менеджменту

Із давніх часів існувала міжнародна економічна діяльність. Уже в IV тисячолітті до н. е. у стародавніх державах Сходу створювались умови для здійснення торгівлі (Шовковий шлях).

Перші ТНК почали виникати в кінці XIX ст. До того часу у міжнародній торгівлі були задіяні переважно торговці та комерсанти, які отримували необхідні товари безпосередньо від виробників або інших посередників. Промислова революція, розвиток акціонерного права й особливо винахід нових транспортних і комунікаційних засобів, таких як телефон і телеграф, сприяли розвитку великих підприємств. Інтернаціоналізація насамперед на нідерландських, бельгійських і англійських підприємствах нафто-газової та гірничо-видобувної промисловості, де на першому плані було забезпечення сировиною. Потужніше використання машин, які працювали на пальному, і конвеєра, крім того, дало змогу зменшити витрати завдяки перевагам масового виробництва, що зумовило розширення ринків збуту і виробництва за межі порівняно невеликих ринків Європи.

Із розвитком лібералізму і введенням золотого стандарту в 1823 р. англійським підприємствам вдалося зайняти домінуюче становище завдяки активній торговельній діяльності та створенню дочірніх підприємств у Європі, США, Китаї й інших країнах світу.

Американські підприємства за незначним винятком, лише після Першої світової війни почали здійснювати прямі іноземні інвестиції в Європі та інших частинах світу.

Після Першої світової війни змінилося як значення, так і структура міжнародних економічних відносин. Середній рівень зростання зовнішньої торгівлі у зв'язку з посиленням націоналізму і протекціонізму, а також спробами багатьох країн поліпшити експортну спроможність своїх держав за допомогою постійного знецінювання власної валюти (beggar-my-neighbour-policy) значно зменшився.

На відміну від зовнішньої торгівлі, зростання іноземних прямих інвестицій майже не зменшилося після Першої світової війни через світову економічну кризу. Для того, щоб обійти митні та нетарифні обмеження, багато європейських і американських підприємств створювали дочірні підприємства за кордоном і завдяки цьому величина прямих іноземних інвестицій за період між двома світовими війнами майже подвоїлася.

Після Другої світової війни економічний розвиток промислово розвинутих країн Заходу і соціалістичного табору був на різному рівні. Після економічної відбудови, якій сприяв план Маршалла і введення демократичної ринкової економіки в Німеччині, Італії і Японії, економічні зв'язки між промислово розвинутими країнами Заходу стали інтенсивнішими. Важливе значення для цього мало прийняття Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (ГАТТ), завдяки загальному усуненню митних і кількісних торгових обмежень, а також введення режиму найбільшого сприяння. ГАТТ була доповнена Бреттон-Вудською угодою.

За прикладом колишнього СРСР планове соціалістичне господарство вели країни Центральної і Східної Європи після Другої світової війни. Вони ввели монополію зовнішньої торгівлі та валютну монополію. Для реалізації порівняльних витратних переваг і переваг масового виробництва у 1949 р. було засновано Раду економічної взаємодопомоги (РЕВ), що визначила спеціалізацію окремих країн-членів на певні товари. Хоча зовнішня торгівля зростала, через політичне та економічне домінування колишнього СРСР Рада економічної допомоги не могла задовільно вирішувати проблеми країн-учасниць. Після розпаду СРСР, зумовленого прискореними реформами тодішнього радянського президента М. Горбачова, і краху соціалістичного режиму у країнах Центральної і Східної Європи, Рада економічної взаємодопомоги припинила своє існування у 1991 р. У результаті розпочався процес трансформації економік цих країн у ринкові та інтеграції до ЄС з метою міжнародного поділу праці.

13.2. Регіональна економічна інтеграція

Процес економічної інтеграції відбувається тоді, коли дві або більше країни об'єднуються разом для створення значно ширшого економічного простору. Країни укладають інтеграційні угоди, сподіваючись на економічний вигравш, хоча можуть також переслідувати політичні та інші цілі.

Відомо кілька форм розвитку економічної інтеграції:

- зона вільної торгівлі;
- митний союз;
- спільний ринок;
- економічний союз;
- валютний союз.

Таблиця 13.1.

Етапи розвитку економічної інтеграції

Форма економічної інтеграції	Скасування тарифів і квот між учасниками	Єдина торговельна політика щодо країн «третього світу»	Скасування обмежень на рух виробничих факторів	Гармонізація економічної політики та інституцій	Єдина валюта та валютна політика
1. Зона вільної торгівлі	Так	Ні	Ні	Ні	Ні
2. Митний союз	Так	Так	Ні	Ні	Ні
3. Спільний ринок	Так	Так	Так	Ні	Ні
4. Економічний союз	Так	Так	Так	Так	Ні
5. Економічний і валютний союз	Так	Так	Так	Так	Так

Інтеграційні процеси у міждержавних відносинах зумовлені, з одного боку, значною перевагою спільних інтересів (економічних, політичних, соціальних, воєнних тощо) над протиріччями, що існують у цих сферах, а з іншого – наявністю необхідних для розвитку інтеграції умов.

Таблиця 13.2

Регіональна економічна інтеграція в Центральній і Південній Америці

Складові інтеграційного процесу	Об'єднання				
	NAFTA	MERCOSUR	ANDEN-Pakt	CACM	CARICOM
1. Вільна торгівля	4	2	3	2	4
2. Вільний трансфер капіталу	4	1	3	0	3
3. Вільний трансфер робочої сили	2	1	1	1	2
4. Монетарна координація	1	0	0	0	2
5. Фіскальна координація	0	0	0	0	0
У середньому	2,3	1,0	1,7	0,8	2,2

Примітка 1. Межі оцінювання: 0 – дуже низька; 5 – дуже висока.

Примітка 2. NAFTA: США, Канада, Мексика.

MERCOSUR: Аргентина, Болівія, Бразилія, Чилі, Парагвай, Уругвай.

ANDEN-Pakt: Болівія, Еквадор, Колумбія, Перу, Венесуела.

CACM: Коста-Ріка, Сальвадор, Гватемала, Гондурас, Нікарагуа, Панама.

CARICOM: Антигуа, Багамські Острови, Барбадос, Беліз, Домініканська Республіка, Гренада, Гана, Ямайка, Монтсеррат, Тринідад і Тобаго та деякі навколишні острови.

Шляхом міжнародної інтеграції компанії можуть досягти різноманітних цілей:

- отримати доступ до нових ринків, знищити торговельні та інвестиційні бар'єри між державами;
- отримати доступ до нових джерел ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових, технологічних, інформаційних, організаційних;
- досягти конкурентних переваг, знищити або пом'якшити конкуренцію в інтересах партнерів;
- економити на розширенні масштабів виробництва, раціоналізувати виробництво, підвищити його ефективність, використати переваги вертикальної інтеграції;
- знизити рівень ризику.

13.3. Аспекти глобалізації

Термін «глобалізація» викликає на сучасному етапі економічну і політичну дискусію, він рідко точно визначається, оскільки обмежується лише позитивним або негативним економічним впливом. Глобалізація включає в себе поряд з економічним ще ряд інших аспектів, які впливають один на одного і по-різному визначають міжнародну підприємницьку діяльність.

У спрощеному вигляді можна визначити наступні аспекти глобалізації:

- технологічний аспект;
- культурний аспект;
- економічний аспект;
- політичний аспект;
- соціальний аспект;
- екологічний аспект.

Поряд із використанням національних відмінностей, завдяки географічному розсіюванню процесу створення нової вартості, існує ще одна особливість глобалізації у реалізації рентабельності *залежно від розміру підприємства (economies of scale) і переваг об'єднань (economies of scope)*. Подібність різних ринків полегшує стандартизацію товарів у світовому масштабі та сприяє розвитку світових ринків. Як результат, зростання кількості ТНК, чий оборот перевищує внутрішній валовий продукт багатьох країн.

Глобалізація впливає не лише на великі підприємства, й на малі та середні.

Рекомендована література

. Основна

1. Белорус О.Г. Глобальные трансформации и стратегии развития: монография / Белорус О.Г., Лукьяненко Д.Г. – К.: Оріяне, 2000. – С.66-84, 169-188, 292-342.
2. Гіл, Чарлз В.Л. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку: Пер. з англ.— К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. — 856с.
3. 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.
4. Джон Д. Дениелс, Ли Х. Радеба. Международный бизнес. - М.: Дело Лтд, 1994, - 84 с.
5. Дэниэлс Джон Д, Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Дело Лтд, 1996. – 784 с.
6. Зленко А. СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНИЙ АСПЕКТ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. – 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2010_14/Zlenko.pdf
7. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
8. Куриляк В. Є. Менеджмент: між цивілізаційні і міжкультурні основи. Монографія. / Вступне слово док. екон. наук, проф. С. І. Юрій. – К.: Кондор, 2010. – 482 с.
9. Макогон Ю. В., Орехова Т. В. Международный менеджмент: Курс лекций. — Донецк: Дон НУ, 2003. — 277с.
10. Международный менеджмент / под ред. Пивоварова С.Э., Тарасовича Л.С., Майзеля А.И. - СПб : Питер, 2001 – 576 с.
11. Международный менеджмент: Учеб. для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. — СПб.: Питер, 2000. — 624 с.
12. Международный менеджмент: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2010.
13. Міжнародний бізнес / під ред. В.А. Вергун – Підручник. – К.: Видавничо – поліграфічний центр «Київський університет», 2007. – 499 с.
14. Міжнародний менеджмент: навч. посібник / Михайлова Л.І., Юрченко О.Ю., Данько Ю.І., Михайлов А.М. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 200с.
15. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. – К.: КНЕУ. – 2007. – 468 с.
16. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 2004. —468с.
17. **Пивоваров С. Н., Тарасевич Л. С.** Международный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд. 2008 . - 720 с.
18. Регмен Д.Д., Мескон М.Х., Боуви К.Л., Тилл Д.В. Современный бизнес: Учебник : в 2 т. – М.: Республика, 1995. - Т.1.- 431 с; т.2 - 479 с.

19. Родченко В.В. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник.-К.: МАУП, 2000. -240с.
20. Транснаціональні корпорації: Навч. Посібник / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін.. – К.: Таксон, 2001. – 304 с.
21. Транснаціональні корпорації: Навч. посібник / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін. — К.: Таксон, 2001. — 304 с.
22. Транснаціональні корпорації: підручник / О. І. рогач. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет». – 2008. – 400 с.
23. 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.
24. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник. — К.:Фенікс, 1998.
25. Чарльз В.Л. Гіл. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку /Пер. з англ. - К.: Основи, 2001 - 856с.
26. Чернега О. Б. Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури. – 2006. - 592 с.

Додаткова

27. Алакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ.— СПб.: Питер, 2002. — 544 с.
28. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999.— 416с.
29. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 650 с.
30. Белорус О. Г., Лукьяненко Д. Г. и др. Глобальные трансформации и стратегии развития: Монография. — К.: Ориане, 2000. — 424 с.
31. Белошапка В.А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. — К.: Абсолют-В, 1998. — 358 с.
32. Білорус О. Г. Економічна система глобалізму: Монографія.— К.: КНЕУ, 2003. —360с.
33. Білорус О. Г.. Панченко С. / Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. — К.: Знання, 1992.
34. Брейли Р., Майер С. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. М: АО «Олимп», 1997. — 1120 с.
35. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту: Пер. з англ. — К.: Молодь, 1997.— 1000с.
36. Будзан Б. Менеджмент в Україні: Сучасність і перспективи. — К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. — 349 с.
37. Бураківський І. Теорія міжнародної торгівлі. - К.: 1996 - 240с.
38. Вершигора Е. Менеджмент : Учебное пособие/ Евгений Вершигора,. -М.: Инфра-М, 1999. - 256 с.
39. Винтер Г. Модель экологического менеджмента: Пер. с англ.— Минск: УП «Технопринт», 2001. — 320 с.

40. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация децентрализованной компании): Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 288 с.
41. Волошин В.В. Бизнес міжнародних економічних організацій.- К.: 2000. — 174 с.
42. Волошин В.В. Регулювання світової економіки. - К.:, 2000. -313 с.
43. Гаврилишин Б. Дороговкази в майбутнє. — 2-е вид.— К.: Наук. думка, 1990. — 208с.
44. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли: Пер. с англ.— 2-е изд., испр. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. — 480 с.
45. Герем Томас М., Клінкські: Річард Дж. Етика бізнесу / Пер. з англ. — К.:Основи, 1997.
46. Герет Т.М., Клоноскі Р. Дж. Етика бізнесу: Пер. з англ.— К.: Основи, 1997. — 214с.
47. Герчикова И. Н. Международное коммерческое дело: Учеб. Для вузов. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1996. — 501 с.
48. Глобалізація і безпека розвитку: Монографія / О.Г. Білорус, Д.Г. Лук'яненко та ін.; Кер. авт. кол. і наук. ред. О. Г. Білорус. — К.: КНЕУ, 2001. —733с.
49. Грейсон Дж. К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991. — 319с.
50. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник.— Львів - БаК, 2001. — 624с.
51. Демб А., Нойбауер Ф.Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами; Пер. з англ. — К.: Основи, 1997. — 386 с.
52. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. — К.: Всеуито: Наук, думка, 2001. — 242 с.
53. Дойль П. Менеджмент : Стратегия и тактика/ Питер Дойль, Пер. с англ. Т.Карасевич и др. Под общ. ред. Ю.Н.Каптуревского. -СПб. М. Харьков Минск: Питер, 1999. -559 с.
54. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учеб, пособие: Пер. с англ. — М.: Вильяме, 2000. — 272 с.
55. Дудчак В.І., Мартинюк О.В. Митна справа: Навч. посібник. — К.:КНЕУ, 2002. —310с.
56. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. — .: Дело, 1996. — 272 с.
57. Економічна інтеграція та глобальні проблеми сучасності. Навчально-методичний посібник / За ред. д.е.н., проф. Д.Г. Лук'яненка. – К.: КНЕУ, 2005. – 15 д.а.
58. Економічні проблеми XXI століття: міжнародний та український вимір/ Під ред. С.І. Юрія, Є.В. Савельєва. – К.: Знання, 2007. – 595 с.
59. Иванова Н.Ю. Менеджмент : Учеб пособие/ Н.Иванова, Б.м., 1994. -127 с.
60. Исикава К. Японские методы управления качеством: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1998. — 215 с.

61. Как работают японские предприятия: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 363 с.
62. Кантер Р. Рубежи менеджмента (книга о современной культуре управления): Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. — 304 с.
63. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.
64. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров: Пер. со швед.— М.: Дело, 1996. — 352с.
65. Кармин А.С. Основы культурологии. Морфология культуры. СПб.: Лань, 1997.
66. Кернс Д., Недлер Д. Пророки во тьме, или Рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам: Пер. с англ.— СПб.: Азбука-Терра, 1996. — 352 с.
67. Классики менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2001. —1168с.
68. Коллинз Дж. От хорошего к великому: Пер. с англ.— СПб.: Стокг. школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. — 285 с.
69. Кредісов А. / Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. — К.: Т-во «Знання» КОО, 1999. — 556 с.
70. Кредісов А. І. Історія вчень з менеджменту: Підруч. для вищ. навч. закл. — К.: Знання України, 2001. — 300 с.
71. Кузьмін О. Основи менеджменту : Підручник/ Олег Кузьмін, Ольга Мельник, -К.: Академвидав, 2003. -414 с.б.
72. Кузьмінський Ю.А., Козак В.Г. та ін. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник. — К.: Аграрна наука, 2000. — 396 с.
73. Курицын А.Н. Секреты эффективной работы: Опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров.— М.: Изд-во стандартов, 1994.— 198с.
74. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника: 50 перевірених способів вирішення проблем: Пер. з англ.— К.: Всеуито: Наук, думка, 2001. — 303с.
75. Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М., Антонюк Л.Л. (співавтори - Губський Б.В., Панченко Є.Г., Петрашко П.Г., Сіденко С.В., Татаренко Н.О., Аністратенко Н.В., Білошапка В.А., Кальченко Т.В., Мартинюк О.В., Олійник В.В., Павловська О.Д., Пахомов С.Ю., Петрашко Л.П., Омельченко Р.В., Фурсова О.В., Данилюк Н.І.) Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: Монографія: У 2 т. – Т.І / За заг. Ред. Лук'яненко Д.Г., Поручника А.М.. – К.: КНЕУ, 2006. – 816 с.
76. Лук'яненко Д.Г., Чужиков В.І.(співавтори - Сіденко С.В., Павловська О.Д., Мартинюк О.В., Панченко Є.Г., Петрашко Л.П., Білошапка В.А.) Спільний європейський економічний простір: гармонізація мегарегіональних суперечностей: Монографія; - К.: КНЕУ, 2007. – 544 с
77. Лук'яненко Д. Г. Міжнародна економічна інтеграція — К.: ІЗМН. 1996.
78. Лук'яненко Д.Г., Мозговий О.М., Губський Б.В. Основи міжнародного інвестування. — К.: КНЕУ, 1998. — 260 с.
79. Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М., Циганкова Т.М. Міжнародна економіка: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 152 с.

80. Луцишин З.О. Міжнародні валютно-фінансові відносини: Практ. філософія і реалії укр. економіки. — Тернопіль: Збруч, 1997. — 450 с.
81. Макмиллан Ч. Японская промышленная система: Пер. с англ. — М.: Прогрес, 1988. — 400с.
82. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1991. — 456 с.
83. Мертенс А.В. Инвестиции: Курс лекций по совр. фин. теории. — К.: Киев. Инвест, агентство, 1997. — 416 с.
84. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
85. Минцберг Г. Структура в кулаке: Создание эффективной организации: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.
86. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмнел Дж. Школы стратегий: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.
87. Михайлова Л. І., Юрченко О. Ю., Могильна Л. М., Михайлов А. М. Міжнародний менеджмент. — Суми : Мрія-1, 2005. — 160 с.
88. Мозговий О.М. Фондовый рынок. — К.: КНЕУ, 1999. — 450 с.
89. Монден Я. «Тоета»: Методы эффективного управления: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 228 с.
90. Морита А. Сделано в Японии: Пер. с англ.— М.: Прогресс, 1990. — 413с.
91. Носкова И.Я. Валютные и финансовые операции: Учеб. для вузов.— 2-е изд., перераб. и доп.— М.: Финансы: ЮНИТИ, 1998.— 334с.
92. Організація і розвиток фінансового сектора в умовах ринкової економіки /За ред. Кредісова А.І., Калюжної О., Голубія І.Є. - К.: 2002. - 291 с.
93. Основы международных валютно-финансовых и кредитных отношений: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 432 с.
94. Паккард Х. Завоевание пространства: Как это делается у нас в «Хьюлетт-Паккард»: Пер. с англ. — СПб.: Азбука-Терра, 1997. — 208 с.
95. Панченко Е. Г., Гаврилюк О. В., Сіденко С. В. Стратегія розвитку міжнародного підприємництва та іноземних інвестицій в Україні. — К.: Інститут світової економіки і міжнародних відносин АН України. 1992. — 38с.
96. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: Сб.: Пер. с англ.— М.: Прогрессе, 1989. — 448 с.
97. Пахомов Ю.М., Лук'яненко Д.Г., Губський Б.В. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі. — К.: Україна, 1997. — 237с.
98. Петрашко Л.П. Валютні операції: Навч. посібник.— К/ КНЕУ, 2001. — 200с.
99. Питерс Т., Уотермен Р.В. в поисках эффективного управления: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1986. — 424 с.
100. Піддубний І. О., Астахова І. Е., Бондаренко Л. М., Лисиця Н. М., Піддубна А. І. Міжнародний менеджмент. — Х.: ВД "Інжек", 2006. — 252 с.
101. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. — М.: Изд-во МГУ, 1991. — 152 с.
102. Портер М.Е. Стратегія і конкуренція: Пер. з англ. — К.: Основи, 1997. — 390с.

103. Портер М.Э. Конкуренция: Учеб. пособие: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2000. — 495с.
104. Поручник А. М. Интеграция Украины в мировое хозяйство. — К.:КГЭУ, 1994.
105. Рогач О. Транснаціональні корпорації та економічне зростання. - К., 1997. - 144с.
106. Рогач О.І., Шнирков О.І. Транснаціоналізація світового господарства та перехідні економіки: Навч. посібник. — К.: ВІД «Київський держуніверситет», 1999. — 302 с.
107. Роджерс Ф. Дж. ИБМ: Взгляд изнутри: Человек— фирма — маркетинг: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990. — 280 с.
108. Рут Ф.Р., Філіпенко А. Міжнародна торгівля та інвестиції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 743 с.
109. Серван-Шрайберг Ж.П. Ремесло предпринимателя /пер. с франц. - М.: Экономика - 1994.
110. Сірка А. Як робити бізнес з американцями і канадцями.— К.- Кобза, 1994. — 420с.
111. Слейтер Р. Сорос: Жизнь, деятельность и деловые секреты величайшего в мире инвестора: Пер. с англ. — Харьков: Фолио, 1996. — 382с.
112. Слейтер Р. Стань лучшим или проиграешь! 31 секрет лидера от Джека Уэлча, управляющего «Дженерал Электрик».— М.: Лори, 2000. — 146 с.
113. Современный бизнес: Учебник: Пер. с англ. — В 2-х т. / Д. Дж. Речмен, М.Х. Мескон, К.Л. Боуви, Дж. В. Тилл. — М.: Республика, 1995.
114. Соколенко С.И. Глобальные рынки XXI столетия: перспективы Украины. - К.: 2008. - 568с.
115. Сорос Дж. Алхимия финансов: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 416с.
116. Сорос Дж. Криза глобального капіталізму: (Відкрите суспільство під загрозою): Пер. з англ. — К.: Основи, 1999. — 259 с.
117. Сорос Дж. Открытое общество: Реформируя глобальный капитализм: Пер. с англ. — М.: Неком. фонд «Поддержки Культуры, Образования и Новых Информационных технологий», 2001. — 458 с.
118. Сорос Дж. Сорос о Соросе. Оперезая перемены: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 336 с.
119. Социальная ответственность: новые требования к бизнесу в постиндустриальную эпоху // Персонал. — 2002. — № 2. — С. 72—78.
120. Спандарьян В. Деловая Япония. — М.: Мысль, 1991. —252 с.
121. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: Монографія / За ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка. — К.: КНЕУ, 2001. —538с.
122. Суторміна В.М., Федосов В.М., Рязанова Н. С. Фінанси зарубіжних корпорацій: Навч. посібник / За ред. В. М. Федосова. — К.: Либідь, 1993. —247с.
123. Татеиси К. Вечный дух предпринимательства: Практ. философия бизнеса: Пер. с англ. — М.: Моск. бизнес, 1991. — 221 с.
124. Тачи Н., Деванна М.А. Лидеры реорганизации: Из опыта американских корпораций: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1990. — 204 с.

125. Терещенко В. І. Організація і управління: Досвід США. — К.: Т-во «Знання» УРСР, 1990. — 48 с.
126. Тойнби А.Дж. Цивілізація перед судом історії: Пер. с англ. — М.: 1995. — 356с.
127. Україна і світове господарство: Взаємодія на межі тисячоліть / А.С. Філіпенко, В.С. Будкін, А.С. Гальчинський та ін. — К.: Либідь, 2002. — 470 с.
128. Уотермен Р. Фактор оновлення: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1998. — 368с.
129. Управління зовнішньоекономічною діяльністю /За ред. Кредісова А.І. - К.:, 2002.- 552с.
130. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления: В 5-ти т. — М.: ВИПК ЭНЕРГО, 1992.
131. Філіпенко А.С. Економічний розвиток сучасної цивілізації. - К.: 2000. - 174 с.
132. Хажински А. Гуру менеджмента: Пер. с англ.— СПб.: Питер, 2002.— 480с.
133. Хаммер А. Мой век — двадцатый: Пути и встречи: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1988. — 304 с.
134. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ.— СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1997. —332с.
135. Хан Д. Планирование и контроль: Концепция контроллинга: Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
136. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. — М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1991. — 253 с.
137. Хэнди Ч. Время безрассудства: Пер. с англ.— СПб.: Питер, 2001. —288с.
138. Хэррис Дж. Мэнвилл. Международные финансы: Пер. с англ. — М.: Инф.-изд. дом «Филинь», 1996. — 296 с.
139. Цветов В.Я. Пятнадцатый камень сада Реандзи. — М.: Политиздат, 1986. — 302с.
140. 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.
141. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 216с.
142. Циганкова Т.М., Петрашко Л.П., Кальченко Т.В. Міжнародна торгівля: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2001. — 488 с.
143. Чейз Р.Б., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент: Пер. с англ.— 8-е изд.— М.: Вильяме, 2001. —704с.
144. Шегда А. Менеджмент : Навчальний посібник/ Анатолий Шегда, Ред. В. П. Розумний. -К.: Знання , 2002. -583 с.
145. Шиян Н. І. Міжнародний менеджмент. — Х.: ХНАУ, 2005. — 184 с.
146. Шонбергер Р. Японские методы управления производством: (девять простых уроков): Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1998. — 251 с.
147. Энг М. В., Лис Ф.А., Мауер Л.Дж. Мировые финансы: Пер. с англ. — М.: ДеКА, 1998. — 768 с

148. Якокка Л. Кар'єра менеджера: Пер. с англ.— М.: Прогресс, 1991. —384с.
149. Яхно Т. П., Лапшина І. А. Міжнародний менеджмент. — Л.: Компакт-ЛВ, 2005. — 304 с.

Інструктивно-методична

1. Методичні рекомендації до проведення практичних занять з дисципліни «Міжнародний менеджмент» / Куриляк В. Є., Вовк С. В. – Тернопіль.: ТНЕУ. – 2013

РЕСУРСИ ІНТЕРНЕТ

1. Закон України «Про єдиний митний тариф» від 05.02.1992 № 2097-ХІІ. Документ 2097-12, остання редакція від 20.03.2006 // База даних «Законодавство України». – Сайт: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» // Відомості Верховної Ради України. — 1991. — № 29. Документ 959-ХІІ, остання редакція від 09.12.2006 // База даних «Законодавство України». – Сайт: <http://zakon.rada.gov.ua>
3. Закон України «Про іноземні інвестиції» // Відомості Верховної Ради України. — 1992. — № 36. Документ 2198-ХІІ, остання редакція від 25.02.2000 // База даних «Законодавство України». – Сайт: <http://zakon.rada.gov.ua>
4. Закон України «Про митну справу в Україні» від 25.06.1991 № 1262-ХІІ. Документ 1262-12, остання редакція від 01.01.2004 // База даних «Законодавство України». – Сайт: <http://zakon.rada.gov.ua>
5. Закон України «Про промислово-фінансові групи в Україні» // Відомості Верховної Ради України. — 1996. — № 23. — С. 301—306. Документ 483/96, остання редакція від 01.01.2004 // База даних «Законодавство України». – Сайт: <http://zakon.rada.gov.ua>
6. Закон України «Про регулювання товарообмінних операцій в галузі зовнішньоекономічної діяльності» від 23.01.1995 № 351-ХІV. Документ 351-14, остання редакція від 20.06.2003 // База даних «Законодавство України». – Сайт: <http://zakon.rada.gov.ua>
7. Закон України «Про режим іноземного інвестування» // Відомості Верховної Ради України. — 1996. — № 19. Документ 93/96-ВР, остання редакція від 11.06.2003 // База даних «Законодавство України». – Сайт: <http://zakon.rada.gov.ua>
8. Указ Президента України «Про заходи по вдосконаленню кон'юнктурно-цінової політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності» від 10.02.1996 № 124/96. Документ 124-96, остання редакція від 10.02.1996 // База даних «Законодавство України». – Сайт: <http://zakon.rada.gov.ua>
9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про вдосконалення контролю якості і безпеки харчових продуктів» від 09.11.1996 № 1371. Документ 1371, остання редакція від 17.08.2002 // База даних «Законодавство України». – Сайт: <http://zakon.rada.gov.ua>
10. www.mon.gov.ua
11. <http://www.management.com.ua>