

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

В. М. Куценко

**МІЖНАРОДНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

Навчальний посібник

МАУП

Київ 2006

ББК 65.298-2я73
К95

Рецензенти: *В. Є. Командровська*, канд. екон. наук, доц.
І. Г. Хільчевська, канд. геогр. наук
Т. О. Примак, д-р екон. наук, проф.

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 8 від 28.09.05)

Куценко В. М.

К95 **Міжнародний менеджмент:** Навч. посіб. — К. : МАУП, 2006. — 296 с.

ISBN 966-608-545-3

У посібнику розглянуто сутність міжнародного менеджменту, його методологічні основи та зовнішнє середовище; показано сучасні організаційно-правові форми і структури міжнародного бізнесу; викладено питання стратегічного управління в міжнародних фірмах, а також управління фінансами й людськими ресурсами, технології інвестицій та інновацій у міжнародному менеджменті.

Для студентів, аспірантів, викладачів і фахівців, які цікавляться питаннями міжнародного менеджменту.

ББК 65.298-2я73

ISBN 966-608-545-3

© В. М. Куценко, 2006
© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2006

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку світової економіки жодна держава не здатна функціонувати незалежно від інших, використовуючи лише ресурси, які знаходяться на її території. Для розвитку національного господарства уряд кожної країни змушений вживати заходів з метою розширення її участі в міжнародних економічних відносинах. Це сприяє розвитку міжнародного бізнесу, який здійснюють не тільки державні організації, а й інші його суб'єкти. Звісно, суб'єкти міжнародного бізнесу потребують досконалого, професійного управління, тобто застосування всіх методів та інструментів міжнародного менеджменту.

Загалом менеджмент як система управління компанією, що діє в умовах ринкової економіки, передбачає насамперед створення умов, необхідних для ефективного провадження виробничо-господарської діяльності організації. Водночас менеджмент сьогодні — це одна з найважливіших переваг сучасних компаній. Раціонально організоване управління бізнесом, побудоване на використанні сучасних принципів, методів, організаційних структур менеджменту, новітніх науково-технічних досягнень, швидке здійснення інноваційних процесів дають змогу багатьом компаніям динамічно розвиватися й бути лідерами бізнесу.

Сучасний менеджмент є міжнародним. На світовому ринку володарюють міжнародні компанії, полем діяльності яких сьогодні є не якась одна країна або регіон, а практично весь світ і які мають виробничі, збутові, представницькі та інші структури в зарубіжних країнах. Тому потрібно вивчати й застосовувати нові підходи до управління бізнесом.

Серед основних завдань дисципліни “Міжнародний менеджмент” — вивчення стратегії національних і міжнародних компаній на світовому ринку, можливостей інтернаціоналізації виробництва з використанням міжнародних технологій, способів адаптації до іноземних звичаїв, культурних особливостей тощо. У результаті глобальний менеджер-професіонал має опанувати мислення, філософію і психологію глобального масштабу, набути навичок швидкого адаптування до умов підприємницької діяльності за кордоном.

Матеріал цього посібника допоможе засвоїти основні теоретичні положення міжнародного менеджменту, методи і прийоми його застосування в практичній діяльності підприємств (фірм). Відповідно до структури та змісту посібника в ньому розглянуто сутність міжнародного менеджменту, його методологічні основи та зовнішнє середовище; показано найпоширеніші організаційні форми і структури міжнародного бізнесу; викладено питання стратегічного управління в міжнародних фірмах, управління фінансами й людськими ресурсами, а також технології інвестицій та інновацій у міжнародному менеджменті.

Наведені приклади допоможуть опанувати теоретичні положення дисципліни, сприятимуть використанню зарубіжного досвіду як для потреб вітчизняних підприємств, так і загалом у сфері управління міжнародним бізнесом.

Матеріал посібника буде корисний для студентів вищих навчальних закладів, аспірантів, викладачів, слухачів бізнес-шкіл, керівників і спеціалістів підприємств.

МАУП

СУТНІСТЬ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність, види й характерні риси міжнародного бізнесу. Глобалізація міжнародного бізнесу

Перед тим як визначити сутність категорії “міжнародний (глобальний) менеджмент”, необхідно осмислити поняття *міжнародного бізнесу* як форми підприємництва, відповідно до якої в різних країнах виробляються і реалізуються товари та послуги.

Відомо багато визначень міжнародного бізнесу. Наведемо узагальнене визначення.

З позицій економічної теорії міжнародний бізнес — це об’єктивний незворотний процес, що охоплює продуктивні сили та виробничі відносини різних країн — держав з різноманітними соціально-економічними системами.

Міжнародний бізнес передбачає здійснення будь-яких господарських операцій між компаніями двох або більше країн. Якщо в міжнародному бізнесі беруть участь приватні компанії, то їхні господарські операції спрямовані на отримання прибутку. Діяльність компаній, які субсидуються урядовими органами, не завжди орієнтована на прибуток. Отже, міжнародний бізнес — це передусім ділова взаємодія приватних фірм або їхніх підрозділів, що розміщені в різних країнах. Він став всеосяжним феноменом сучасної цивілізації. Що спонукає до появи міжнародного бізнесу? Що визначає доцільність, корисність, а часто і необхідність виходу фірми за межі власної країни? Причина цього полягає насамперед у тому, що міжнародний бізнес дає можливість отримувати вигоди саме з переваг міждержавних (міжкраїнних) ділових операцій, тобто продаж товару в іншій країні або налагодження фірмою однієї країни виробництва (надання послуг) за кордоном забезпечує залученням у бізнес сторонам більше пе-

реваг, ніж діяльність тільки у своїх країнах. Це не лише допомагає зрозуміти природу і специфіку власне міжнародного бізнесу, а й по-яснює виникнення та розвиток міжнародного менеджменту як системи управління міжнародним бізнесом.

Загалом, аналізуючи тенденції й фактори розвитку міжнародного бізнесу, можна дійти висновку, що одна з основних тенденцій сучасної зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) — її глобалізація, яка, у свою чергу, є наслідком інтернаціоналізації бізнесу. Сьогодні практично всі країни переходять від історичного періоду, для якого характерна абсолютизація інтересів власної національної економіки, до другого етапу — глобальної економіки, яка не має єдиного жорсткого регулятивного апарату. З одного боку, відбуваються процеси ринкової анархії (насамперед це стосується валютно-фінансової системи), а з іншого — посилюються тенденції до олігархії. Останнє найпомітніше на прикладах створення множинно-національних компаній (МНК), транснаціональних корпорацій (ТНК) і фінансово-промислових груп (ФПГ). Підприємства опинилися в такій ситуації, коли без підвищення ефективності, постійного оновлення виробництва і розподільчої мережі неможлива успішна діяльність у системі міжнародного бізнесу. Глобалізація охоплює всі сектори економіки — наукові дослідження, промисловість, сферу послуг, фінанси тощо.

Реальна глобалізація характеризується тим, що міжнародні економічні зв'язки охопили практично всі країни планети і кожна з них залежить від міжнародного бізнесу. Наслідки цього двоякі: звісно, країна може користуватися всіма благами, які перед нею відкриваються, не відчуваючи негативних наслідків відсутності тих чи інших ресурсів, можливостей тощо. І водночас природною платою за це є її залежність від стану світових ринків у цілому: не можна користуватися лише благами інтеграції у світову економіку, доводиться також нести ризики цього процесу (скажімо, відчувати наслідки світових фінансових криз).

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

Основні рушійні сили глобалізації:

- подолання нерівномірного розміщення сировинних та енергетичних ресурсів на території планети;

- природно-кліматичні та економіко-географічні відмінності, що зумовлюють територіальний поділ праці, спеціалізацію країн, а також розвиток і поглиблення взаємозв'язків між ними;
 - досягнення транспорту і комунікацій;
 - наростання відкритості ринків і міжнародних відносин;
 - прискорення темпів запровадження технологічних досягнень і виведення винаходів на ринок;
 - кооперація зусиль багатьох держав у екологічній сфері.
- Водночас існують і гальмівні фактори глобалізації:
- відмінності соціально-економічних систем;
 - втручання держав у економіку й політика протекціонізму;
 - коливання обмінних курсів;
 - традиційні конфлікти;
 - ідеологічні розбіжності;
 - релігійні обмеження.

Міжнародному бізнесу в сучасних умовах притаманні такі характерні риси:

1. *Доступність і всеосяжність.* Хоча міжнародний бізнес і регулюється відповідними законодавствами країн, він поступово перетворюється на можливість практично для будь-якої фірми і країни принципово змінювати стратегічні й тактичні перспективи своєї діяльності та відкривати нові потенційні поля ділової активності.
2. *Ступінчастість розвитку.* Входження фірми в міжнародний бізнес найчастіше розпочинається з простих форм звичайної зарубіжної торгівлі і з часом досягає вищої форми — МНК. Сутність цієї особливості не зводиться до простого накопичення досвіду й нарощення потенціалу — і входження в міжнародний бізнес, і подальші досягнення в ньому будуть пов'язані з подоланням певних порогів. Якщо на початковому етапі це буде поріг, наприклад, якісного рівня товарів фірми і раціональності її витрат, що дозволяє продавати товари за кордоном, то потім постануть вимоги грамотної дистрибуції, ефективного використання міжнародних ринків капіталів і робочої сили, правильної роботи з міжнародними транспортними мережами і т. ін.
3. *Технологічна глобалізація.* Комп'ютеризація, інформатизація і телекомунікації принципово змінили характер міжнародного бізнесу, який у сучасних умовах набув таких принципово нових

рис, як можливість ефективного здійснення “не виходячи з офісу” і в режимі реального часу, охоплення всіх важливих для бізнесу ринків товарів, капіталів, робочої сили, інформації тощо.

4. *Фінансіаризація*. Цей термін, запропонований зарубіжними фахівцями, відображає одну з найважливіших рис глобалізованого міжнародного бізнесу: фінансовий зміст міжнародних ділових операцій, починаючи від їхньої ідеї й закінчуючи реальним результатом, стає серцевиною міжнародного бізнесу, своєрідним центром, навколо якого зосереджуються всі інтереси, рішення, стратегії. У пошуку й використанні міжнародних конкурентних переваг стали жорстко спиратися на досягнення фінансового менеджменту, численні новітні фінансові інструменти, що породжуються гігантськими можливостями світового фінансового ринку. У поєднанні з унікальними можливостями комп'ютеризації і телекомунікацій фінансіаризація стала мірилом досконалості міжнародного бізнесу.
5. *Взаємозв'язок національного й інтернаціонального*. З одного боку, глобалізація веде до формування мультинаціональної ділової культури, певні принципи і правила якої поділяють більшість бізнесменів світу, а з іншого — зростають національна і культурна диференціація, прагнення народів та етнічних громад зберегти свої культурні й національні цінності, стереотипи поведінки, захистити їх від розмивання “усередненою” масовою культурою, що, звичайно, необхідно враховувати суб'єктам міжнародного бізнесу.

До основних форм (видів) міжнародного бізнесу можна віднести такі.

1. *Експорт*. Найпростіший шлях проникнення на міжнародні ринки — експорт продукції. Фірма, що виробляє й реалізує продукцію у своїй країні, для організації експорту може також створювати експортний відділ, незалежну торговельну компанію або посередницьку службу, яка сприятиме укладанню угод з іноземними покупцями.
2. *Ліцензування*. Підприємство може продати ліцензію на виробництво своєї продукції іноземній компанії або державі, уклавши угоду про ліцензійні платежі.
3. *Спільні підприємства*. Організація спільного підприємства, коли дві або більше приватні компанії різних країнкладають

кошти у певні виробничі потужності. Учасники підприємства є рівними партнерами у бізнесі й отримують прибуток залежно від частки пакета акцій кожного у спільному підприємстві.

4. *Прямі капіталовкладення.* Здійснюючи великі капіталовкладення, керівництво компанії випускає свою продукцію за кордоном і зберігає при цьому цілковитий контроль над виробництвом, маркетингом, фінансами та іншими ключовими функціями бізнесу.
5. *Мультинаціональні корпорації,* які володіють і управляють підприємствами в інших країнах.
6. *Лізингові угоди.*
7. *Міжнародні контракти на будівництво, управління тощо.*
8. *Локальне складування і продаж.*

В основі діяльності компаній, які намагаються долучитися до міжнародного бізнесу або розвивати його, лежать такі цілі:

- 1) збільшення кінцевого прибутку;
- 2) доступ до основних ринків робочої сили (з необхідною їй кваліфікацією і вартістю);
- 3) вихід до родовищ корисних копалин і джерел сировини;
- 4) пошук нових ринків збуту;
- 5) можливість використати іноземну індустріальну інфраструктуру і валютні ресурси;
- 6) зменшення витрат, пов'язаних з національним державним регулюванням, таких як податки, витрати на природоохоронні заходи тощо.

Компанія буде успішною у глобальному бізнесі, якщо дотримуватиметься таких вимог до поведінки на світових ринках:

- 1) володіти глобальним баченням ринків і конкуренції (з огляду на її спроможність швидко реагувати на зміни умов виробництва і збуту за кордоном);
- 2) добре знати своїх суперників (глобальні ринки зазвичай мають олігополістичну структуру, і кількість їхніх учасників невелика);
- 3) контролювати свої операції в загальносвітовому масштабі або принаймні в масштабі так званої тріади країн – США, ЄС і Японії (на ці ринки припадає близько половини сукупного світового споживання такої продукції, як комп'ютери, побутова електроніка тощо);

- 4) швидко змінювати стиль роботи в умовах виникнення загрози витіснення з ринків конкурентами, тобто бути глобальним гравцем;
- 5) оперувати насамперед у високотехнологічних промислових галузях;
- 6) розміщувати своє виробництво там, де воно є найбільш рентабельним;
- 7) координувати маркетингову діяльність за допомогою гнучкої інформаційної технології і гнучких організаційних форм, унікалти цінової конкуренції між філіями.

1.2. Управління міжнародним бізнесом (міжнародний менеджмент): сутність, структура, відмінності від національної моделі

Можна навести кілька визначень поняття “міжнародний менеджмент”. Найкоротше з них таке: *міжнародний менеджмент* — це управління міжнародним бізнесом. Якщо розуміти сутність міжнародного бізнесу і застосовувати для управління ним відомі положення (принципи, прийоми) менеджменту як такого, то можна сподіватися на певний успіх. Проте в системі міжнародного менеджменту є своя специфіка, тому відомі конкретніші його визначення.

Міжнародний менеджмент — це теорія й практика раціонального управління підприємствами в умовах колективної діяльності за рубежем у всіх формах зовнішньоекономічних зв'язків: експорті, імпорті, обміні технологіями, у спільних підприємствах, виробництві та наданні послуг, здійсненні іноземних інвестицій, транснаціональних корпораціях.

Міжнародний менеджмент — особливий вид менеджменту, головними цілями якого є формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми завдяки можливості ведення бізнесу в різних країнах і використанню економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн, а також взаємодії між ними.

Принципово структура міжнародного менеджменту подібна до структури національного (країнного) менеджменту, тобто спрямована на вирішення проблем, що охоплюють основні складові управління бізнесом фірми, а саме:

- дослідження, аналіз і оцінку зовнішнього середовища бізнесу та внутрішнього середовища організації;
- процеси комунікації та прийняття рішень (зокрема, моделі й методи);
- базові функції управління (планування, в тому числі стратегічне, реалізація стратегій, побудова організації — розробка її структури, організація й координація діяльності, мотивація, контроль);
- питання групової динаміки й управління організацією загалом та окремими її складовими — функціями бізнесу: персоналом, виробництвом, фінансами, маркетингом, продуктивністю тощо.

Тепер у дещо узагальненому вигляді розглянемо відмінності міжнародного менеджменту від так званої національної моделі, тобто управління бізнесом всередині країни. Насамперед покажемо специфіку зовнішнього і внутрішнього середовища.

Діяльність у кількох країнах (тим більше в усьому світі) передбачає аналіз зовнішнього середовища, передусім потенційних конкурентних переваг у сфері економіки, політики, права, культури тощо. Міжнародна фірма намагається дослідити аспекти життєдіяльності тієї чи іншої країни в контексті стратегічних і тактичних завдань, розв'язуваних фірмою на її території і/або за допомогою компаній цієї країни у третій країнах. При цьому знання і розуміння культури країни та відповідних особливостей поведінки її населення дають принципово нові конкурентні переваги (чи, навпаки, приховують небезпеку).

Серйозне управління міжнародним бізнесом потребує якісно іншої інформаційної бази, подолання мовних бар'єрів і професійного країнного забезпечення управлінських рішень. Тут, звичайно, мається на увазі достатньо розвинений міжнародний бізнес, тобто відповідний рівень глибини його проникнення в інтернаціональне ділове середовище.

Що стосується внутрішнього середовища фірми, то воно зумовлюється тим самим мультинаціональним середовищем. Хоча зовні такі визначальні категорії, як цілі, структура, поділ праці всередині фірми, координація, не несуть у собі значних відмінностей від національної моделі, але все ж таки надзвичайно важливим є врахування національно-культурних факторів — людей, їхніх потреб, сприйняття, очікувань і, головне, цінностей та мотивів поведінки. Наведемо та-

кий приклад: майже половина японців розглядають роботу насамперед як засіб для існування, в той час як серед опитаних бельгійців чи голландців так вважають менш ніж третина респондентів. Або інший вельми показовий факт: час, плани і програми — найважливіший елемент західної культури, особливо менеджменту, тоді як східна культура сприймає час як деякий нескінченний ресурс.

Ще серйозніші проблеми підстерігають міжнародних менеджерів у сфері комунікацій, де все — від особливостей мовних бар'єрів до ритуалів і невербального спілкування — несе жорсткий відбиток специфіки тієї чи іншої культури. Саме особливості комунікацій багато в чому визначають і національно-культурну специфіку прийняття рішень, а відтак те, що в одній культурі стане моделлю раціонального прийняття рішень, в іншій вважатиметься нерозумною поведінкою керівника.

Меншою мірою специфіка міжнародного менеджменту позначається на вирішенні проблем стратегічного планування. Точніше, специфіка взаємодії та інформаційного обміну, властива різним націям, у досить жорстких рамках фірмових моделей вироблення стратегії — це цілком переборна перешкода. Однак труднощі бувають і тут. Наприклад, коли йдеться про співвідношення глобального й локального оптимумів у діяльності міжнародної фірми або про грамотне формування і розвиток відносин фірми з країною перебування загалом та її окремими регіонами і містами зокрема. Це може бути у випадку, коли глобальна оптимізація діяльності фірми вимагає, принаймні, закриття її виробничого відділення в певній країні чи обмеження постачання на той чи інший національний ринок. Зрозуміло, як болісно сприймають подібні рішення місцева влада й населення, у якого свої уявлення про оптимальність. І саме якість вирішення таких проблем є ознакою якості міжнародного менеджменту загалом.

У будь-якій системі менеджменту загальновідомими є роль і місце групової поведінки, значущість груп. Водночас існують істотні відмінності в ролі групи у різних типах культур: від чисто західної моделі, у якій неформальна група є швидше спонтанною реакцією на незадоволені індивідуальні потреби, до японської, у якій група — абсолютною природною й часто найважливішою складовою фірмової соціальної структури. А відтак у межах єдиної структури фірмового соціуму менеджеру-міжнароднику вкрай нелегко сполучити ці погляди й адаптувати свої рішення до культурних особливостей окремих націо-

нальних філій фірми. Те саме стосується й питань влади, лідерства та участі рядових членів колективу в прийнятті рішень.

Одне з важливих питань міжнародного менеджменту — врахування традицій. Традиціоналізм притаманний різним культурам, причому часто з діаметрально протилежними ціннісними орієнтаціями і мотиваційними факторами. Достатньо згадати хоча б англійську і японську культурні традиції.

Перша є не тільки “істинно західною”, її можна вважати своєрідним породженням західних моделей поведінки: тут і дотримання, здавалося б, малозначущих правових (визнаних усім суспільством) принципів, і суворий, відточений століттями етикет — базова риса національного стереотипу поведінки. Утім, те саме можна сказати і про японську модель — не менш дбайливе збереження традицій і суворе наслідування канонів національного укладу. При цьому обидві нації демонструють (особливо японці) передові позиції в науково-технічному прогресі, тобто традиціоналізм не заважає. В обох націй він відіграє швидше фільтруючу роль: з будь-якої сфери людських досягнень (науково-технічна, соціальна, економічна і т. ін.) береться все прогресивне, але ретельно відстежується їхній вплив на національний культурний фон, особливо на можливість його серйозної деформації.

У контексті конкретних національних моделей поведінки відзначимо головне: урахування істотного впливу традиціоналізму міжнародним менеджером не зводиться лише до постійного побоювання порушити традицію. Його підхід має бути значно тоншим: оцінити і спрогнозувати, наскільки ті чи інші дії, новації, ідеї будуть або підтримані місцевою традицією, або нейтральні щодо неї (а отже, цілком реалізовані), або сприйняті негативно (у цьому випадку слід передбачити шляхи виключення або істотного послаблення негативного впливу). Слід також враховувати готовність місцевого співтовариства у країнах, державні режими яких не обстоюють крайні радикальні позиції політичного, релігійного чи соціального характеру, до певної зміни традиційних моделей поведінки. Тобто тут йдеться про так звану *сприйнятливість до змін*, а отже, і про можливість управління ними.

Загалом увесь соціальний, економічний, технічний та будь-який інший прогрес відбувається через зміни, і несприйнятливість національної культури до них — фундаментальна проблема міжнародного менеджменту. Як приклад — тиск зовнішніх обставин (могутній сти-

мул для носія західної культури) може досить довго не враховуватися в умовах готовності людей задовольнитися малим і виявляти смиренність та покірність обставинам (а це характерна риса багатьох східних і змішаних культур).

Крім того, важливим є й джерело змін: з погляду певної частини населення сам факт того, що ініціаторами змін є неавтономні їм політичні чи релігійні співтовариства країн, — цілком достатній привід для ігнорування цих змін. Неординарні рішення потрібні вже в процесі подолання опору змінам: західний підхід робить акцент на інформаційній відкритості й залученні працівників до процесу прийняття рішень. Утім, слід враховувати, що в деяких культурах це може сприйматися персоналом як свідчення слабкості керівництва і невміння керувати людьми, нерішучості у провадженні політики змін.

Якщо західна культура сповідує принцип “зміни хороші лише у разі, коли вони зрозумілі виконавцям”, то в інших культурах це може формулюватися так: зміни є корисними, якщо в їхній доцільності переконаний начальник (тобто підлеглі не повинні обговорювати ці питання — вони мають виконувати накази). Проте, наприклад, та сама культура японського менеджменту для вироблення ефективних рішень пропонує інтенсивний обмін інформацією як на одному рівні управлінської ієрархії, так і між різними рівнями. І тут ми маємо справу зі своєрідною проміжною формою, запропонованою національною моделлю менеджменту, що примирює зазначені вище крайні позиції.

Загалом інтенсивний обмін інформацією з метою вироблення оптимальних рішень корисний у дружньо налаштованих структурах. Але в умовах підрозділу чи навіть цілої організації, в якій виникають внутрішні конфлікти, спостерігатиметься зворотний ефект. Тобто культурна специфіка досить складно взаємодіє із ситуаційною, що також потрібно враховувати міжнародному менеджеру.

Запорукою ефективної діяльності організації в будь-якій країні Європи чи Північної Америки є успіхи, досягнення й раціональна оцінка роботи її окремих працівників. Натомість у регіонах Близького та Середнього Сходу, Індії, Китаї чи навіть Японії роль особистого досягнення й особистого успіху як потужних мотиваторів ефективної роботи значно менша. Цей фактор також має враховувати міжнародний менеджер, вибираючи той чи інший інструментарій у різних культурних умовах.

1.3. Цілі й завдання міжнародного менеджменту

Існує три основні напрями ділової орієнтації фірми, що вирішила вийти на міжнародний бізнес:

- 1) пошук і освоєння нових ринків;
- 2) пошук і використання ефективних ресурсів;
- 3) використання можливостей, що відкриваються для бізнесу в межах даного крайнього і/або міжкрайнього середовища.

Цей цільовий список доповнює низка змінних, таких як:

- рівень економічного розвитку окремих країн;
- культурна подібність (розбіжність) країни базування і країн перебування;
- природні особливості країн (включаючи мінеральні, водні ресурси, кліматичні умови тощо);
- характеристики крайньої демографії (населення, його розміщення на території, рівень урбанізації і т. ін.).

До переліку включають й інші складові, що стосуються, наприклад, ступеня залучення фірми до міжнародного бізнесу, тобто рівня інтернаціоналізації. Якість міжнародного менеджменту визначається також тим, наскільки повно використовуються в інтересах фірми глобальні можливості всесвітнього бізнес-сервісу. Йдеться не тільки про кількісне структурне зростання (можливо, цілком забезпечуване головними підрозділами фірми в країні базування), а й про постійне якісне, коли фірмовий бізнес максимально використовує можливості міжнародної інформаційної мережі, інтернаціональних фінансових ринків, транснаціонального руху робочої сили і т. ін. Поєднуючи все це з екстрагуванням кращих крайніх зразків управління та їхньою адаптацією до специфіки різних країн перебування, міжнародний менеджмент на етапі своєї найвищої еволюції перетворюється на систему управління інформацією, яка збирається й аналізується в усьому світі і стає головним стратегічним ресурсом міжнародної фірми.

У межах головної цільової орієнтації міжнародного менеджменту можна виокремити ті його завдання, які найбільшою мірою відображають специфіку цієї економічної категорії:

1. Комплексне вивчення, аналіз та оцінка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу в інтересах пошуку й реалізації джерел конкурентних переваг фірми.

2. Поглиблений аналіз та оцінка культурного фону в кожній країні перебування і використання його можливостей (урахування обмежень) під час вироблення стратегічних, тактичних і оперативних рішень щодо функціонування й розвитку фірми як у конкретній країні, так і загалом.
3. Оцінка, вибір і практичне застосування організаційних форм, у межах яких здійснюються зарубіжні операції фірми, з метою посилення ефекту використання економічного потенціалу й правових можливостей країн перебування.
4. Формування й розвиток мультинаціонального колективу фірми та її підрозділів у країні базування і країнах перебування з метою максимального використання особистого потенціалу працівників, можливостей окремих колективів і крос-національних ефектів від їхньої взаємодії всередині фірми.
5. Пошук, розвиток та ефективне використання різноманітних можливостей міжнародного бізнес-сервісу, насамперед у галузі фінансового, технологічного й інформаційного обслуговування економічних операцій.

Звичайно, рівень міжнародної специфіки в кожному з п'яти названих завдань різний. Понад те, він змінюється навіть у межах одного завдання залежно від конкретного розглянутого питання. Так, у другому завданні (урахування культурного фону) ця специфіка досягає максимуму, тоді як в оцінці та виборі організаційних форм є відносно помірною. У межах п'ятого завдання вона дуже жорстко виявляється, наприклад, у питаннях валютного регулювання і водночас є помірною, приміром, у використанні форфейтингу (зрештою, за всієї складності таких міжнародних операцій їхня природна основа — вексельний обіг — досить добре відпрацьована в національних фінансових операціях).

Отже, специфіка міжнародного менеджменту порівняно з національним цілком залежить від комплексності вирішення зазначених вище завдань і від проблем, які фірмі доводиться розв'язувати у межах кожного з них. А це безпосередньо пов'язано з рівнем інтернаціоналізації діяльності фірми.

Узагальнюючи практику менеджменту в провідних міжнародних корпораціях, можна попередньо сформулювати такі його особливості:

1. *Наявність різноманітних комплексних виробничо-технологічних систем*, які дають змогу використовувати переваги так званого

горизонтального поділу праці між окремими ланками корпорації, що являють собою продуктові відділення. Наприклад, одна з найдорожчих за ринковою вартістю активів корпорація “Дженерал електрик” має 12 таких одиниць бізнесу: базова продукція, турбогенератори, двигуни, транспортне устаткування, великі електропобутові прилади, електроосвітлювальне обладнання, наукомістка продукція, засоби автоматизації, авіадвигуни, авіакосмічна техніка, медичне обладнання, нові матеріали. У таких умовах менеджмент спрямований на забезпечення інтегрованості окремих виробництв, що дає можливість підвищити їхню прибутковість за рахунок нижчих цін на комплектуючі та матеріали своїх компаній.

2. *Наявність розвинених підприємницьких функцій (складових) організації, які дають корпорації змогу будувати й підтримувати надійні зв'язки із зовнішнім середовищем.* Йдеться про такі складові, як виробництво, дослідження та розробка, людські ресурси, безпека, фінанси, маркетинг, стратегія. Корпорація не має потреби залучати до виконання цих функцій зовнішні організації. А відтак вони стають дешевшими. Зникає загроза втрати конфіденційності. Натомість з'являються можливості утворення ринкової, економічної, технологічної та управлінської синергії. Звичайно, зазначена особливість перетвориться на перевагу за умови тісної взаємодії всіх підприємницьких функцій, підрозділів, служб, а також злагодженої співпраці трьох вищих ланок керівництва корпорації: ради директорів на чолі з президентом, вищої ланки менеджменту на чолі з президентом і центрального апарату корпорації на чолі з головним управлінням. А оскільки уникнути суперечностей у цих відносинах складно, сучасна практика корпоративного менеджменту з метою забезпечення персональної відповідальності вдається до суміщення трьох посад однією вищою особою.

3. *Використання менеджментом корпорацій великих коштів багатьох індивідуальних акціонерів в інтересах певної їх групи, насамперед членів рад директорів та вищого менеджменту.* Централізоване розпорядження коштами незалежних власників (акціонерів) розширює реальну владу менеджменту корпорацій, яка нерідко перевищує владу держави. Така система часто призводить до серйозних конфліктів між вищим менеджментом і рядовими акціонерами. Цікаво, що подібні конфлікти трапляються навіть у таких провідних корпораціях, як ІВМ.

4. *Специфічне адміністрування найбагатших акціонерів у формі контролю над власністю.* Відбувається розподіл влади на зако-

нодавчу (рада директорів) і виконавчу (вищий менеджмент), межу між якими сьогодні провести практично неможливо. Це зумовлює цілковите поєднання функцій підприємництва і власне менеджменту в діяльності вищих керівників, що входять до складу ради директорів.

5. *Існування великої кількості ланок організаційної структури управління, що висуває на перший план проблему децентралізації управлінської діяльності.* Це питання загострюється у зв'язку з територіальним розміщенням окремих частин корпорації у багатьох країнах різних частин світу, що ускладнює і так званий вертикальний поділ праці, який означає відокремлення управлінської діяльності від безпосереднього виробничого процесу, утворення певної організаційної ієрархії (майстер, начальник цеху, директор та ін.), а також спеціалізацію всередині апарату управління (планування, облік, контроль, регулювання тощо).

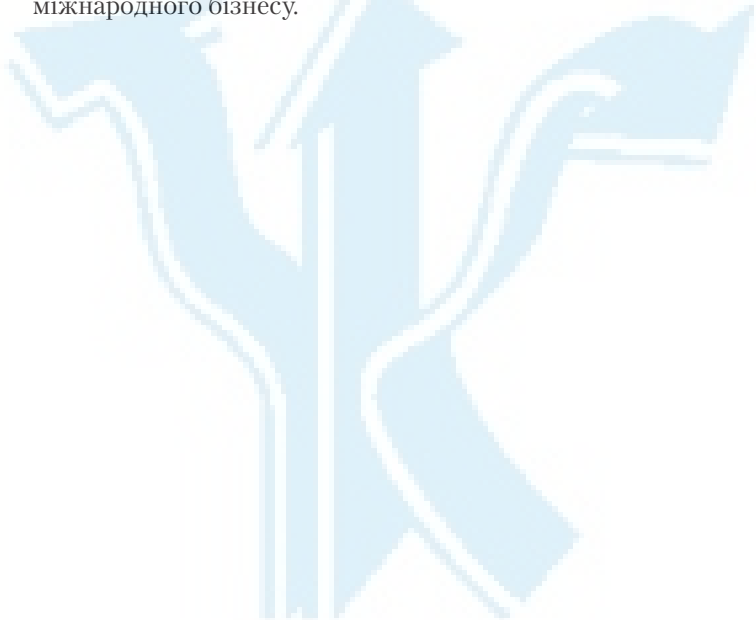
6. *Деперсоналізація менеджменту* — прийняття ключових рішень не окремими менеджерами, а певними ланками організаційної структури, групою менеджерів. Ефективність діяльності корпорації залежить тепер не від окремих лідерів, а від усієї команди менеджерів-професіоналів, які пов'язані між собою не тільки різноманітними формами співпраці та взаємозалежності, а й своєю бюрократичною корпоративністю. Це, звичайно, не означає обмеження ролі особистості у менеджменті.

7. *Професіоналізація менеджменту.* Серед керівників різних рівнів, а також фахівців систематично зростає прошарок працівників, які крім традиційної вищої освіти мають додаткову освіту з менеджменту.

8. *Формування специфічного феномену корпоративної культури — своєрідного психологічного клімату організації, її духу.* Корпоративна культура поряд із формальними вимогами слугує для працівників орієнтиром, допомагає зрозуміти, які завдання ставить перед ними компанія, яким має бути підхід до ухвалення рішень, які рішення вважаються прийнятними. Корпоративна культура знаходить свій вияв у внутрішній обстановці, що панує в корпорації, її цінностях, способах їх передачі тощо.

Питання для самоконтролю

1. Поняття, види й основні риси міжнародного бізнесу.
2. Сутність глобалізації бізнесу, її основні рушійні сили.
3. Сутність і структура міжнародного менеджменту.
4. Відмінності міжнародного й національного менеджменту.
5. Характеристика цілей і завдань міжнародного менеджменту.
6. Особливості менеджменту міжнародних корпорацій – лідерів міжнародного бізнесу.



МАУП

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Поняття зовнішнього середовища міжнародного бізнесу (менеджменту), його базові складові. Аналіз зовнішнього середовища

У широкому розумінні зовнішнє середовище — це сукупність умов за межами фірми, які визначають її діловий успіх. Зовнішнє середовище принципово важливе для будь-якого бізнесу незалежно від його спрямованості й масштабів. Проте для міжнародного бізнесу значення зовнішнього середовища суттєво зростає. У підготовці всіх стратегічних і багатьох тактичних рішень міжнародний менеджер має спиратися на результати комплексного аналізу й оцінку зовнішнього середовища, в якому вестиметься міжнародний бізнес фірми. До базових складових, які піддаються такому аналізу, відносять насамперед економічну, правову, політичну та культурну складові зовнішнього середовища.

У деяких випадках окремо розглядають й інші складові, зокрема соціальну, природно-кліматичні умови тощо. Оскільки міжнародний бізнес ведеться у світовому середовищі, менеджери повинні володіти певними знаннями у галузі суспільних наук — географії, історії, політології, юриспруденції, економіці, антропології. Так, знання географії надає менеджерам можливість визначити розміщення, кількість та якість світових ресурсів, їхню придатність до експлуатації і прийняти оптимальне рішення щодо розгортання виробництва тих чи інших товарів і надання послуг у різних куточках світу.

Погляд в історичне минуле дає змогу діловим людям краще зрозуміти сучасні аспекти функціонування міжнародного бізнесу.

У визначенні контурів ділової активності у світі важливу роль відіграє політика. Вона описує зв'язки між торгово-промисловими

та національними політичними організаціями, дає пояснення стереотипної поведінки у взаємовідносинах уряду й бізнесу у сферах, які можуть бути потенційними джерелами конфлікту інтересів.

Правові межі діяльності менеджера міжнародної компанії визначають закони, що діють всередині однієї країни чи в кількох країнах і регулюють оподаткування, операції з валютою тощо.

Знання в галузі економіки дають менеджерам можливість визначити ступінь впливу міжнародної компанії на економіку своєї та зарубіжних країн, виявити наслідки економічної політики в країні для діяльності компанії.

Нарешті, знання з антропології сприяють кращому усвідомленню цінностей, соціальних настанов та переконань людей щодо себе й оточуючих. Вони є передумовою ефективної діяльності в суспільствах, які різняться в соціально-культурному відношенні.

Відмінності людей, пов'язані з географічними, політичними, юридичними, економічними та антропологічними умовами їхнього проживання, мають безпосередній вплив на господарську діяльність компаній.

Глибокий функціональний аналіз різних складових зовнішнього середовища можливий на основі розвиненої інформаційної системи, достатніх фінансових ресурсів, а також за наявності досвідчених у міжнародному бізнесі кадрів.

Отже, наведемо два важливі висновки, що випливають з викладеного вище: по-перше, міжнародний менеджер має здійснювати попередній аналіз, що формує в нього уявлення про необхідну глибину аналізу зовнішнього середовища; по-друге, у більшості випадків цей аналіз повинен бути мінімально необхідним і жорстко орієнтованим передусім на потребу прийняття стратегічних рішень. Усе це дає підстави говорити про існування відповідних моделей аналізу зовнішнього середовища.

Економічний аналіз зовнішнього середовища. Основні дані, необхідні міжнародному менеджеру для здійснення економічного аналізу зовнішнього середовища:

1. Місце, яке посідає країна за показниками ВВП (ВВП), темпами економічного зростання, темпами збільшення інвестицій, зовнішньоторговельним оборотом, імпортом товарів і послуг (те саме — у питомих показниках).

2. Населення країни загалом і регіонів проникнення зокрема; статеві-вікова структура населення в динаміці.

3. Структура суспільства й питома вага окремих соціальних прошарків з характеристикою їхнього душевого й сімейного доходу; динаміка цих показників.

4. Ресурси основних видів, що цікавлять фірму, з ранжируванням:

- за наявністю в країні та регіонах;
- за вартісною оцінкою;
- за рівнем дефіцитності.

Важливою є також інформація про можливість одержання цих ресурсів у суміжних країнах.

5. Основні характеристики можливостей зв'язку (кількість телефонів на тисячу мешканців; різновиди й ефективність роботи пошти; основні характеристики комп'ютерно-мережевих послуг).

6. Характеристики транспортних комунікацій, що цікавлять фірму.

7. Рівень оплати праці у сферах бізнесу, що цікавлять фірму (для основних категорій найманих робітників); прийняті в країні форми оплати праці.

8. Загальна оцінка розвиненості й можливостей:

- галузей — імовірних конкурентів;
- галузей — імовірних постачальників;
- галузей — імовірних споживачів.

9. Основні елементи валютного регулювання в країні.

10. Основні елементи торгових та експортно-імпортних обмежень у країні.

11. Розвиненість науково-технічної й консультаційної діяльності в країні (напрями, фірми, можливості залучення).

12. Основні економічні проблеми у країні (інфляція, безробіття, регіональні чи галузеві депресивні явища, бідність і т. ін.).

Правовий аналіз зовнішнього середовища. Одним з найважливіших факторів, які впливають на формування й розвиток міжнародного менеджменту, є міжнародне право. При цьому якщо йдеться про відносини між державами, то ця галузь правових знань належить до *міжнародного публічного права* (або загального міжнародного права).

Питання правових відносин між окремими організаціями чи громадянами, що виникають у міжнародному житті, відносяться до *міжнародного приватного права*.

Міжнародне публічне право розглядається як самостійна правова система, у той час як міжнародне приватне право, відповідно до

панівної концепції, є частиною внутрішньої правової системи кожної держави. Таким чином, норми міжнародного публічного й міжнародного приватного права слугують загальною меті створення правових умов міжнародної співпраці в різних галузях. Предметом регулювання в міжнародному приватному праві є міжнародні цивільні відносини, що включають економічні, господарські, науково-технічні та культурні зв'язки. Завдання міжнародного приватного права — правове регулювання ділових зв'язків організацій і фірм різних країн.

Найважливішими джерелами міжнародного приватного права є міжнародні договори, внутрішнє законодавство держав, судова й арбітражна практика, а також звичаї. Природно, що питома вага тих чи інших видів джерел міжнародного права в різних державах неоднакова. Можлива також ситуація, коли до окремих правовідносин застосовуються норми з різних джерел.

Багато основних норм міжнародного приватного права спочатку формулюються в міжнародних договорах, у яких містяться певні зобов'язання держав-учасниць. Так, у ст. 4 Хартії економічних прав і обов'язків держав, прийнятої Генеральною асамблеєю ООН у 1974 р., сформульований найважливіший принцип суверенної рівності всіх держав — учасниць цього міжнародного органу: “Кожна держава має право брати участь у міжнародній торгівлі та інших формах економічної співпраці незалежно від тих чи інших розбіжностей у політичних, економічних і соціальних системах. Жодна держава не повинна піддаватися дискримінації, заснованій лише на таких розбіжностях”.

У результаті вжитих Генеральною асамблеєю ООН заходів, спрямованих на прогресивний розвиток міжнародного приватного права, особливо з метою сприяння розвитку міжнародної торгівлі, було створено Комісію ООН з права міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ). Одними з перших завдань, які вирішувалися нею, були міжнародна купівля-продаж товарів, міжнародні платежі, комерційний арбітраж.

Розробка проектів різних угод (конвенцій) у галузі міжнародного приватного права є сферою діяльності Гаазької конференції з міжнародного приватного права, статут якої з 1955 р. поширюється на 38 держав. Постійну роботу в цій галузі здійснюють також різні міжнародні організації приватного права (УНІДРУА) у Римі, Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ), Міжнародний морський комітет (ММК) та інші організації.

Для формування національних норм міжнародного приватного права в окремих державах велике значення має внутрішнє законодавство.

До основних документів внутрішнього законодавства країн відносять їхні конституції, цивільні кодекси, законодавство про правове становище іноземних громадян та багато інших законів і правових норм.

Відносно невелика кількість законодавчих норм у галузі міжнародного приватного права в деяких західних країнах пов'язана із судовою й арбітражною практикою. У цьому випадку йдеться про погляди й рішення суддів авторитетних судових і арбітражних органів з конкретних правових питань, що мають зверхнє значення при вирішенні судами аналогічних питань у майбутньому. Такі норми (система судових прецедентів) широко практикуються в Англії й частково в США.

Нарешті, одним із джерел міжнародного приватного права є звичаї, тобто давно сформовані правила, що систематично застосовуються, але ніде формально не зафіксовані. Звичай широко використовуються в міжнародній торгівлі та сфері торгового мореплавства.

Міжнародному менеджеру зазвичай рекомендують таку структуру правового аналізу:

1. Загальна оцінка узгодженості системи права в країні з основними положеннями міжнародного права.
2. Регулювання експортно-імпорتنних операцій, що цікавлять фірму (включаючи питання міжнародних перевезень).
3. Регулювання в'їзду/виїзду приватних осіб.
4. Захищеність власності і прав особи.
5. Регулювання переміщення капіталу, експорту прибутку, інших фінансових операцій через кордон.
6. Оцінка елементів комерційного права, що можуть цікавити фірму.
7. Регулювання створення і трансформації бізнесу.
8. Регулювання трудових відносин.
9. Регулювання цін.
10. Елементи антимонопольного законодавства, що можуть зачіпати інтереси фірми.
11. Питання оподаткування фірм і приватних осіб.
12. Загальна оцінка стабільності правової системи країни (бажаний, а також імовірний прогноз небезпек).

Політичний аналіз зовнішнього середовища має таку структуру:

1. Політичний режим у країні та її відносини з Україною.
2. Міждержавні (міжрегіональні, міжміські) угоди між країною та українською владою, що можуть цікавити фірму.

3. Участь країни в політичних блоках і міжнародних економічних союзах (вплив на майбутній бізнес: можливості та небезпеки).
4. Політичні партії й громадські організації в Україні, що мають досить тісні контакти з владою, політичними партіями і громадськими організаціями країни.
5. Впливові політичні лідери (короткі біографічні дані).
6. Основні політичні партії і найвпливовіші громадські організації в країні.
7. Основні політичні суперники, що борються за владу в країні. Сутність їхніх принципових позицій в економічних, соціальних і правових питаннях.
8. Коротка характеристика зв'язки «бізнес — політика» (фірми, партії, лідери).
9. Найближчі вибори парламенту і президента (чи їхніх аналогів у країні), прогноз результату і ймовірний вплив на бізнес та відносини з Україною.
10. Роль і вплив регіональної влади (з урахуванням регіонів проникнення фірми).
11. Політичне становище в регіонах проникнення фірми.
12. Загальна оцінка політичної стабільності в країні.

Перш ніж перейти до аналізу культурної складової зовнішнього середовища, доцільно провести так званий **крайній маркетинговий аналіз**. Цей етап передбачає визначення основних маркетингових характеристик майбутнього бізнесу в тій чи іншій країні:

1. Місткість ринку, сегмента ринку, на який планує вийти фірма, з погляду її стратегічних завдань.
2. Основні конкурентні переваги товару чи послуги порівняно з пропонованими на цьому ринку.
3. Основні групи споживачів, на які розрахований товар чи послуга, та їхні можливості в придбанні таких товарів і послуг. Відповідність конкурентних переваг фірми звичкам і перевагам цих груп.
4. Можливості дистрибуції товару, послуги (ймовірні канали і характеристика дистриб'юторів). Організаційні, фінансові, кадрові, сервісні й правові проблеми, що мають бути вирішені в роботі з дистриб'юторами.
5. Основні можливості й проблеми просування товару, послуги на початковому етапі та в найближчій перспективі (стимулювання продажу, реклама, паблік рилейшнз).

6. Стратегії роботи на даному країнному ринку основних конкурентів (товарні, цінові, збутові та просування).
7. Ефективний бюджет маркетингу для входження на країнный ринок і закріплення на ньому (у площині основних статей та розбивці за періодами).
8. Орієнтири продажу товару чи послуги, обґрунтовані службою маркетингу для забезпечення ефективного бюджету (в розбивці за періодами).

Маркетингова оцінка майбутнього бізнесу в сукупності з результатами економічного, правового та політичного аналізу зовнішнього середовища дають менеджеру можливість прийняти виважені стратегічні рішення про доцільність виходу фірми на даний країнный ринок і шляхи становлення бізнесу в цій країні, а в деяких випадках досить обґрунтовано спрогнозувати й майбутню стратегію розвитку бізнесу.

Культурний аналіз зовнішнього середовища. Ще раз наголосимо, що економічний, політичний і правовий аналіз зовнішнього середовища дає змогу відстежити й оцінити, чи має сенс для фірми діяльність у тому чи іншому регіоні, країні або районі всередині країни. Після того як відповідні висновки зроблено й погоджено зі стратегічними завданнями фірми, на перший план виступає організація максимальної ефективної роботи в обраних країнах перебування.

Це завдання включає дві базові складові. З одного боку, необхідно здійснити оптимальний вибір відповідних організаційних форм і масштабів проникнення. Причому ця складова має динамічний характер. Адже, вибираючи ту чи іншу форму і/чи масштаби проникнення на країнный ринок, міжнародний менеджер повинен спрогнозувати ймовірні сценарії розвитку і відповідно можливості ефективної еволюції початкової організаційної форми.

Друга складова успішної роботи фірми у країні перебування — урахування й ефективне використання *культурного фону* країни. Зупинимось на цьому питанні докладніше.

У широкому розумінні культуру можна визначити як спосіб життя народу чи етнічної спільноти. Таке трактування феномену культури включає все, що протягом багатьох століть складалося й оформлялося в народній свідомості у вигляді традицій, звичок, звичаїв, вірувань, стереотипів поведінки і відповідно передавалося з покоління в покоління, визначаючи спосіб життя нації. Культура — найвищою мірою динамічний феномен, і ця динаміка, образно кажучи, є багатшаровою.

Первісне формування культурних констант, безумовно, зумовлювалося географічними і природно-кліматичними характеристиками районів компактного проживання національних спільнот, і ці особливості зберігають своє важливе значення дотепер: достатньо, наприклад, зіставити національні характери мешканців Півночі та Півдня, особливості поведінки мешканців Сходу та Африки тощо. Але в ході історичного розвитку окремих націй, становлення й еволюції національних держав ці культурні константи істотно змінювалися під впливом політичних, економічних, релігійних, соціальних та інших процесів (зрозуміло, що взаємодія тут динамічна: з одного боку, культура багато в чому визначала спрямованість цих процесів, а з іншого — сама ставала об'єктом їхнього впливу). На цю динаміку, у свою чергу, накладалася міжнаціональна взаємодія, відбувалося своєрідне взаємопроникнення культур, і насамперед у середовищі націй, що проживають в одному регіоні.

Поширенню культурного впливу сприяли й колоніальні завоювання. І міжнародний менеджер, який працює, приміром, з країнами Британської співдружності чи колишніми французькими колоніями, має враховувати цей фактор.

Утім, попри серйозний вплив соціально-політичних катаклізмів на культурну основу націй, на рубежі XX і XXI століть можна говорити про досить стійкі культурні особливості, що склалися в національних державах і в окремих регіонах планети. Саме ця обставина дає підстави багатьом дослідникам оперувати такими глобальними, хоча й дещо узагальненими поняттями, як західна, східна, ісламська, чорна культура.

Справді, говорячи про західну культуру, ми поєднуємо в цьому понятті чотири національні кластери: англomовний, німецький, романський і скандинавський, між якими, звичайно, є досить значущі відмінності (кластер — сукупність осіб, індивідуумів). Проте, провадячи діяльність у Європі чи Північній Америці, в Австралії чи Новій Зеландії, український бізнесмен може без особливого збитку для своєї справи орієнтуватися на вимоги саме західної культури, хоча прагнення української фірми зробити свій бізнес суперективним у Швеції чи Португалії потребуватиме, звичайно, глибшого розуміння скандинавської чи романської культури і навіть особливостей конкретної країни. У цьому сенсі український міжнародний менеджер має пройти три ступені культурної освіти: глобальне ро-

зуміння основних світових культур, ознайомлення з особливостями даного культурного кластера і, нарешті, поглиблене проникнення в національну культуру.

Нову динаміку в розвиток культурних середовищ на планеті внесли епоха глобалізації й ера інформаційних технологій, коли доступ людини до ідей, образів, досягнень і проблем будь-якої культури (хоча б на суто інформаційному рівні) став необмеженим. І водночас увесь світ став об'єктом досить відчутної експансії саме західної (передусім американської) культури, і ця обставина породжує істотні проблеми, зокрема у сфері бізнесу.

Природно, що вивчення такого складного феномену, як культура, дало цікаві й масштабні наукові та практичні результати. Сьогодні культурологія — це багатогалузева наукова дисципліна, у якій працюють сотні вчених у різних країнах світу, а бібліографія нараховує тисячі монографій, підручників і наукових статей. Міжнародному менеджеру, звичайно, не обов'язково професійно опановувати культурологічні знання в повному обсязі, але мати досить чітке уявлення про цей феномен він повинен.

Серед відомих культурологічних теорій досить конструктивним є так званий *підхід на основі системи цінностей*. Для менеджменту він має велике значення, оскільки управління окремими працівниками й колективами, особливо мотивація їхньої діяльності, так чи інакше спирається на об'єктивне уявлення про систему цінностей, що лежать в основі поведінки. Це тим більше важливо для міжнародного менеджменту, позаяк доведено, що відмінності національних культур багато в чому ґрунтуються на різних ціннісних орієнтаціях тієї чи іншої нації.

Такі розбіжності найбільш помітні на глобальному рівні, тобто між західною, східною, ісламською та африканською культурами. Приміром, відповідно до проведених досліджень індивідуальність, щирість, ефективність, пунктуальність, успіх посідають перше місце у західній культурі, у той час як в інших їм відведено досить скромне місце, а деякі з них навіть заперечуються (як в ісламській культурі індивідуальність або у східній пунктуальність). І навпаки, мирне існування є першорядною цінністю для східної культури і третьорядною — для західної. При цьому існують і загально визнані цінності, такі як релігія, мужність, а також значною мірою повага до ієрархії.

Практичний інтерес представляє підхід, що ґрунтується на поділі всіх індивідуумів на шість груп залежно від основних цінностей, сповідуваних людиною в житті й роботі: “теоретична людина” (для якої головне — істина, система, порядок, точніше знання); “економічна людина” (справа, корисність, ефективність, практична значущість); “естетична людина” (краса й гармонія); “соціальна людина” (суспільна користь, благо для людей, взаємодопомога); “політична людина” (лідерство, змагання, кар’єра, влада) і “релігійна людина” (віра). Корисність цієї моделі очевидна: багато досліджень засвідчили, що всі зазначені типи представлені практично в кожній нації. Особливо важливим є те, що навіть ті, хто не може точно віднести себе до якого-небудь типу (а таких більшість), досить чітко вказують типи, які, на їхню думку, превалюють у їхній свідомості та поведінці.

Розпізнавання типу (чи, точніше, типів, що превалюють), з одного боку, — важливе завдання, а з іншого — сильний інструмент у руках міжнародного менеджера. Загалом стосовно ролі культурного фактора в міжнародному менеджменті намітилися три основні принципові позиції.

Першу представляють так звані *універсалісти*: на їхню думку, значення культурного фактора перебільшене. А оскільки всі люди однакові, не слід робити якісь істотні поправки на культуру і тим більше очікувати від них істотного приросту ефективності управління національними колективами.

Прибічники другої позиції переконані, що країни й нації різняться не культурною традицією, а здебільшого *рівнем економічного розвитку*. Це так званий економіко-кластерний підхід. Відповідно до нього міжнародний менеджер повинен шукати відповіді на запитання щодо ефективного управління саме в контексті порівняльного економічного розвитку країни перебування і країни базування.

Нарешті, третя точка зору, яка, на наш погляд, є продуктивною, обстоює роль саме культурного фону, припускаючи, що його вивчення і практичне використання результатів підвищують *ефективність міжнародного менеджменту*. Понад те, особливості країн, абсолютно несхожих саме в культурно-історичному розвитку, найчастіше дають однаково високі кінцеві економічні результати, але побудовані на різних основах менеджменту. Як приклад можна порівняти дві найбільш розвинені країни планети, що досягли високого економічного добробуту, — США і Японію.

Узагальнюючи зазначене вище, зауважимо: будь-які культурологічні концепції мають розглядатися міжнародним менеджером як взаємодоповнювальні і взаємозбагачувальні інструменти вивчення національно-культурних особливостей окремих працівників з метою підвищення ефективності їхньої роботи і діяльності міжнародної фірми загалом, а також, що не менш важливо, для забезпечення всередині фірми та в її зовнішньому середовищі атмосфери національно-культурної гармонії й соціального миру.

Для міжнародного менеджера важливим є також розуміння поняття “субкультура”. У найпростішому значенні цей термін вказує на особливу складову тієї чи іншої культури, представники якої різняться деякими специфічними рисами (наприклад, статево-віковими), уподобаннями (в мистецтві, формах проведення дозвілля і т. ін.), неординарними для даної культури моделями поведінки, інакше кажучи, всім тим, що створює певну міні-культуру в межах даної культури. Як приклад можна назвати субкультури сучасних тінейджерів, або рокерів, або навіть (нехай і умовно) нинішніх українських пенсіонерів.

Уміння розпізнавати як саму субкультуру, так і окремих її представників, характерні риси та специфічні потреби субкультурних спільнот — професійна якість міжнародного менеджера. Вона забезпечує фірмі високі доходи (наприклад, десятки мільярдів доларів, зароблених фірмами США і Західної Європи на ринках товарів тінейджерів), а самому міжнародному менеджеру — ефективні управлінські рішення.

Однією з найбільших проблем культурної взаємодії в системі міжнародного менеджменту є *комунікація*. Саме від її вирішення залежить ефективність обміну управлінською інформацією (як міжрівневого, так і на одному рівні управління) у багатонаціональному колективі міжнародної фірми. При цьому треба враховувати й відповідні комунікативні особливості, властиві багатонаціональним колективам.

Першою і природною перешкодою для ефективної комунікації в міжнародній фірмі є мовні бар’єри. Практика міжнародного бізнесу виробила кілька основних рецептів вирішення цієї проблеми. Один з них — головною мовою міжнародних комунікацій визнати англійську. Знання англійської в обсязі, достатньому для серйозних ділових контактів, — абсолютна й невідмінна вимога для будь-якого міжнародного менеджера в сучасних умовах.

Істотно нижчою є ефективність комунікацій через перекладача, до послуг якого, на жаль, вдаються багато вітчизняних фірм. Оскільки

особисті й конфіденційні домовленості, врахування тонкощів ділової бесіди, створення невимушеної атмосфери, а іноді навіть гумор — неодмінні атрибути ділового спілкування, зрозуміло, що проводити переговори з допомогою перекладача недоцільно. Такий спосіб спілкування можна розглядати як перехідний варіант, що дозволяє менеджерам опанувати англійську достатньою мірою.

Що стосується конкретних національних мов, то надзвичайна корисність оволодіння ними для бізнесу є беззаперечною, і досвід багатьох мультинаціональних корпорацій доводить це. Понад те, для всіх без винятку націй той факт, що менеджер володіє їхньою мовою, характеризує професіонала лише з позитивного боку. Особливо якщо говорити про країни Сходу та Півдня, позаяк у колоніальних умовах значення рідної мови применшувалося, тож і генетична пам'ять багатьох народів оцінює знання її іноземцем як вияв особливої поваги. Те саме стосується і мов, складних для вивчення.

Істотну допомогу і в подоланні мовного бар'єра, і взагалі в налагодженні комунікацій усередині міжнародної фірми надають місцеві фахівці й менеджери, що володіють мовою країни базування.

Отже, вирішення мовної проблеми є першочерговим завданням культурної взаємодії в системі міжнародного менеджменту.

Важливим у розв'язанні комунікативного питання є невербальне спілкування, тобто спілкування без слів (жести, пози, форми вітань, різні ритуали і т. ін.). Саме обізнаність міжнародного менеджера в його тонкощах — своєрідний лакмусовий папірець, за яким можна оцінити глибину проникнення в національну культуру. Фахівці стверджують, що тільки 7 % основної інформації в процесі спілкування передається словами, 55 % сприймається через вираз обличчя, пози, жести і 38 % — через інтонації та модуляції голосу. Невчасна пауза в розмові, безневинний (з погляду своєї культури) жест, неадекватно сприйнятий співрозмовником, — усе це може не тільки зіпсувати враження від сказаного, а й викликати різку негативну реакцію партнера.

Загалом проблему сприйняття потрібно розглядати глибше. Урахування його нюансів крізь призму іншої культури — необхідна якість професійно підготовленого міжнародного менеджера. Причому, вияв у процесі ділової бесіди глибокої поваги до старшого за віком співрозмовника буде природним у межах східної та ісламської культур, натомість представник західної культури може сприйняти це як ознаку відсталості партнера, бажання зберегти літній персонал

на обійманих посадах, що в його уявленні є гальмом прогресу. У свою чергу, інформація про високий рівень освіти молодих менеджерів як одне з основних достоїнств західного партнера може бути абсолютно неадекватно сприйнята його партнерами зі східної чи африканської культури, які звернуть увагу передусім на брак життєвого досвіду. Або інший приклад: прагнення зробити ділову бесіду максимально приємною для партнера, наповнивши її тонкими компліментами, усунувши всі гострі моменти (навіть на шкоду діловитості), є природним для бізнесмена з Близького Сходу, але може бути розцінене як марнування часу його американським партнером.

Особливі труднощі в комунікації пов'язані з обставинами часу й місця, і міжнародний менеджер має враховувати три головні моменти.

1. Дотримання плану й порядку в комунікації відіграє важливу роль у східній та ісламській культурі, в той час як західна звертає на цей фактор значно меншу увагу. А відтак зміна порядку зустрічі, заздалегідь погодженої програми переговорів, спроба розпочати обговорення не обумовлених раніше тем можуть бути розцінені представниками відповідних культур як намагання партнера погіршити їхні позиції на переговорах і в майбутніх спільних справах узагалі.

2. Місце ділового контакту за певних обставин також має велике значення для ефективності комунікації. В бізнес-літературі є чимало прикладів того, як італійські та латиноамериканські бізнесмени трохи шокують своїх партнерів із США чи Скандинавії, запрошуючи їх на ділові бесіди в кафе чи бар, де гостинні хазяї побіжно ведуть приватні бесіди зі своїми друзями й родичами. Ознайомившись з такими елементами чужої культури, міжнародний менеджер нормально сприйматиме ці обставини й ефективно вестиме переговори в будь-яких умовах (адже збентежений вигляд і явне невдоволення зазвичай негативно позначаються на результатах комунікації).

3. У деяких культурах, зокрема у США та Європі, особлива роль відведена часу (пунктуальності). Натомість, приміром, у латиноамериканських країнах цьому питанню не надають великого значення і запізнення бізнесмена на ділову зустріч навіть на годину не вважають проблемою. Це теж має враховуватися міжнародним менеджером під час проведення переговорів і допоможе адекватно реагувати на ті чи інші обставини під час контактів.

У будь-якій національній культурі на ефективність комунікації істотний вплив можуть мати питання моралі й етики. Починаючи із

зовнішнього вигляду на ділових переговорах у чужій країні й закінчуючи моральною прийнятністю реклами з погляду норм цієї культури — усій цій широкій гамі питань міжнародний менеджер повинен приділяти велику увагу, виявляти максимум такту в оцінці доцільності тих чи інших комунікаційних кроків і дій. Нехтування цим правилом може створити і для менеджера, і для його фірми серйозні проблеми в країні перебування.

Вплив централізації і децентралізації в системах інформаційного обміну, обробки і прийняття рішень беззаперечний. Відомо, що ділові культури різних націй істотно різняться в підходах до контролю над інформацією, яка циркулює у фірмі, — тією, що потрапляє ззовні, і внутрішньою. Наприклад, за спостереженнями деяких дослідників, американські фірми поєднують чітко виражену централізацію із забезпеченням безперешкодного інформаційного обміну між рівнями ієрархії, в той час як характерною рисою британського менеджменту є інтенсивна однорівнева комунікація за вкрай обмеженої міжрівневої. Структури управління у фірмах арабських країн майже зовсім позбавлені будь-якого інформаційного обміну, а китайські системи менеджменту — строго ієрархічні з чітко дозованою й цілком контрольованою інформацією в умовах жорсткого централізованого управління нею. Своєрідною виглядає італійська комунікативна система, в якій інформація циркулює в межах замкнених частин окремих ієрархічних структур і обміну між цими структурами майже не відбувається.

З наведеного вище випливає, що міжнародному менеджеру для того, щоб збагнути принцип інформаційного обміну, знадобиться не один рік роботи у країні перебування. Проте для початку він повинен мати хоча б загальне уявлення про національні особливості внутрішньофірмової комунікації.

Істотною перешкодою на шляху ефективної комунікації можуть бути різноманітні вияви етноцентризму, тобто переконання в перевазі своєї нації над іншими в інтелектуальній, економічній, естетичній, силовій та інших сферах, а тим більше шовінізму. Неадекватне сприйняття, упередженість оцінки, небажання уважно аналізувати та інші негативні інформаційні наслідки етноцентризму є очевидними.

Насамкінець зазначимо, що запорукою успішної реалізації бізнес-проектів може стати аналіз культурного зовнішнього середовища. За умови правильного проведення він допоможе міжнародному

менеджеру уникнути можливих грубих помилок у сфері комунікації, що, на думку деяких дослідників, забезпечує 60–80 % ефективності діяльності фірми.

2.2. Рольові функції міжнародного менеджера. Урахування національних особливостей країн (національних стереотипів) у діяльності міжнародного менеджера

У контексті аналізу зовнішнього середовища розглянемо так звані рольові функції міжнародного менеджера, а також необхідність урахування національних особливостей країн (національних стереотипів) у його діяльності.

Знання й розуміння міжнародним менеджером базових елементів зовнішнього середовища і відповідно проблем, що виникають у діяльності фірми, допоможуть йому виконувати певні специфічні види робіт, що структуруються як рольові функції. Виокремлюють сім основних *ролей міжнародного менеджера*.

1. Міжнародний менеджер як організатор стратегічного пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку. Насамперед йдеться про етап попереднього аналізу потенційних можливостей фірми. На цьому етапі організуюча роль міжнародного менеджера передбачає вирішення трьох ключових проблем:

- визначення разом з командою ключових напрямів пошуку (з можливим використанням методу мозкового штурму, техніки експертних опитувань тощо);
- спрямування зусиль служб і зовнішніх консультантів на проведення попереднього аналізу;
- остаточний вибір перспективних можливостей (з особливим акцентом на контролі результатів аналізу і провідній ролі міжнародного менеджера у попередніх переговорах з імовірними партнерами).

2. Міжнародний менеджер як стратегічний мотиватор. Тут передбачається роль міжнародного менеджера в остаточному визначенні стратегічних мотивів, якими керуватиметься фірма, вибираючи ті чи інші напрями й можливості виходу на міжнародний ринок.

3. Міжнародний менеджер як культурний аналітик. На відміну від маркетингових, економічних чи юридичних завдань, які викону-

ватимуть відповідні фахівці, цю функцію ніхто, крім міжнародного менеджера, виконати не зможе. Саме він має бачити й розуміти особливості країної (національної) культури, на які може спиратися фірма, розглянути всі проблеми комунікації для забезпечення ефективності менеджменту і, нарешті, контактувати з топ-менеджерами зарубіжних фірм, враховуючи їхні національні стереотипи. З огляду на зазначене вище можна констатувати, що в основі роботи менеджера із зовнішнім середовищем лежить культурний аналіз.

4. Міжнародний менеджер як ефективний організатор і керівник інтернаціонального колективу. На перший погляд, ця роль, як і попередня, потребує тільки знань у галузі культури, але під час аналізу стає зрозуміло, що значною мірою тут необхідні також економічні, політичні та юридичні знання.

5. Міжнародний менеджер як дипломат. Ця функція передбачає не лише комплексне знання зовнішнього середовища (у всіх чотирьох елементах), а й наявність дипломатичного таланту, який проявляється практично скрізь: від грамотно проведених переговорів до вирішення складних проблем відносин з владою в країні перебування.

6. Міжнародний менеджер як суспільний діяч. У цій, на перший погляд, трохи незвичній ролі міжнародний менеджер виступає досить часто, оскільки за певних обставин представляє за рубежом не тільки свою фірму, а й країну і народ. Участь у суспільному житті країни перебування — неодмінна умова ефективності й стабільності міжнародного бізнесу, хоча зрозуміло, що масштаби цієї участі істотно різняться залежно від масштабів самого бізнесу. Тут на перший план, природно, виступають політична та соціальна складові зовнішнього середовища, але помітну роль відіграє й культурний фактор.

7. Міжнародний менеджер як стратегічний оптимізатор міжнародного бізнесу. Виконуючи цю особливу функцію, міжнародний менеджер виходить за межі даної країни перебування, піклуючись про оптимальність бізнесу фірми загалом, що потребує оцінки політичних та економічних аспектів зовнішнього середовища.

Таким чином, нескладно помітити, що всі сім ролей міжнародного менеджера вимагають комплексного знання зовнішнього середовища. І водночас є істотна особливість: якщо економічні, правові та політичні оцінки можуть готувати для міжнародного менеджера відповідні служби фірми, то в культурному аспекті він має досить глибоко розбиратися особисто. Це стосується й урахування національних стереотипів у діяльності міжнародного менеджера.

Стереотип (соціальний) — це звичний, усталений спосіб діяльності, стійкі форми сприйняття та оцінки соціальних об'єктів і явищ, нормативні утворення групової та суспільної свідомості.

У контексті міжнародного менеджменту йдеться про аналіз *національних стереотипів поведінки*, властивих нації загалом та бізнесменам, менеджерам і фахівцям зокрема. Це заключний етап аналізу культурного зовнішнього середовища в міжнародному менеджменті, адже неможливо сформувати об'єктивні уявлення про стереотипи поведінки представників тієї чи іншої культури, не розуміючи загальної структури й специфіки культурного середовища, його комунікативної складової. Водночас, вивчаючи ці стереотипи, міжнародний менеджер часто змушений повертатися до окремих культурних констант і розглядати кризь призму поведінкового стереотипу окремі проблеми комунікації.

Слід також враховувати відносний характер стереотипів поведінки і в жодному разі не абсолютизувати їх. Справді, усереднений образ представника тієї чи іншої нації з погляду рис його характеру та поведінки (а стереотип саме це й передбачає) може досить істотно видозмінюватися щодо конкретної людини. Тут відіграють роль місцеві специфічні умови, освіта, особливості життя тощо. А відтак міжнародний менеджер повинен уміти формувати напрями пошуку, що вимагає від нього творчого підходу та аналітико-оцінних здібностей, спостережливості й такту під час практичного застосування цих знань. Наведені нижче дані стосуються лише кількох відомих національних стереотипів, що відносяться до країн і регіонів — основних ділових партнерів України.

1. Американський національний стереотип (США). Мешканця США можна без перебільшення вважати продуктом дивного й такого, що не має аналогів, поєднання різних національних культур, причому умови життя й багаторічний “клімат демократії” сприяли формуванню з нащадків емігрантів образ типового американця з такими основними рисами:

1. Жорсткий прагматизм, орієнтація на реальну, таку, що приносить користь, справу, прагнення до матеріального добробуту й бажання заробляти гроші.
2. Своєрідний цільовий динамізм: американець чітко ставить життєві, ділові, особисті та інші цілі, яких він хоче досягти. Прогрес і постійне прагнення до відновлення (ціль — дія — досягнення — нова ціль) стали своєрідним ідолом, якому поклоняється вся нація.

3. Шанобливе ставлення до часу як до найважливішого ділового ресурсу. Жорстка орієнтація на реальну справу, що обіцяє пропорційний дохід, змушує сприймати час саме так.
4. Глибокий індивідуалізм, виняткова самостійність у прийнятті та реалізації рішень і відповідно готовність нести за них відповідальність. Звідси вкрай скептичне ставлення американців до допомоги держави і взагалі до ролі влади в житті індивідуума. Влада повинна забезпечити законність і встановити правила гри, після чого зобов'язана, образно кажучи, відійти і дати можливість людині самій творити своє сьогодні і майбутнє.
5. Дружелюбність, відвертість і щирість у ставленні до інших людей, готовність до співпраці та пошуку розумних компромісів, прагнення до отримання якнайповнішої інформації й готовність обмінюватися нею з партнерами. Американці дуже болісно реагують на будь-які прояви нечесної гри — чи то нещирість партнера, приховування інформації, чи банальний обман. Хоча існує й суперечність: строго орієнтуючись на закон і встановлені юридичні норми, американці водночас дуже цінують неформальні відносини, так би мовити, співпрацю, засновану на довірі (без підписання паперів, печаток, протоколів і т. ін.). Відповідно вони гостріше реагують на нечесність партнера, його прагнення скористатися відсутністю офіційного папера.
6. Досить жорстке розмежування ділового й особистого у діловій практиці та поведінці загалом.
7. Нарешті, патріотизм (за даними низки досліджень, на запитання: “Чи пишаєтеся ви належністю до своєї нації” — більш ніж 80 % американців відповідають ствердно), гордість за успіхи й становище США у світі, що подеколи переростає у прояви етноцентризму. Причини — особлива роль країни у світі, “доброчинність” американської духовної експансії, “зразкова” демократія, яку повинні наслідувати всі, і т. ін.

Звичайно, наведений вище портрет із семи основних рис не можна вважати вичерпним. Йдеться про ті характеристики, врахування чи не врахування яких може досить істотно вплинути на співпрацю українського менеджера з його американським партнером.

2. Англійський національний стереотип. У нашому уявленні англієць — манірний джентльмен, позбавлений будь-яких емоцій, який

любить спорт, собак і коней. Наскільки цей образ відповідає сучасному англійцю? Складемо портрет з п'яти характерних рис.

1. Прагматизм, орієнтація на справу й дію, життєвий здоровий глузд (що, безумовно, ріднить їх з американцями). І водночас англійцям не притаманна американська пристрасть до грошей і збільшення доходу як до головного мірила життєвих досягнень. До бізнесу англієць ставиться швидше як до гри та спорту: він, природно, усіяко піклується про прибутки і добрий стан справ, але не менш важливими для нього є цікаве змагання й захоплива гра, те, що називається спортивним азартом.
2. Нелюбов до умоглядних проєктів, за якими немає реальної справи. Вони готові додумати по ходу, аби тільки якнайшвидше почати щось робити і практично вирішувати проблеми. Одна з важливих рис їхнього характеру — не атакувати проблему, а “обтікати” її у спробі знайти рішення, розкриваючи різні складові цієї проблеми. А відтак тонкі багатоходові комбінації і прогностні варіанти — явно не їхня стихія. Таким чином, спроба переконати англійця за допомогою мистецьки побудованого плану і проєкту, їхнього детального відпрацювання на папері буде менш ефективною, ніж демонстрація ділових якостей партнера в дії.
3. Глибоко вкорінене почуття власної гідності, що зміцнювалося в національній свідомості: саме воно підводить англійця до усвідомлення необхідності дотримання етичних норм і загальноприйнятих правил, навіть якщо вони ніде не прописані. І це природно: якщо людина має гідність і поважає себе як особистість, вона не дозволить собі втратити повагу до самої себе, порушуючи етику й суспільну мораль стосовно інших. Внутрішнє достоїнство не дозволяє їй втратити контроль над своїми пристрастями й емоціями, прилюдно демонструючи розбещеність і невміння опанувати себе.

Загальновідомі англійські манірність і флегматичність — це своєрідна форма контролю над власними емоціями (англійці глибоко переконані, що емоції і пристрасть краще реалізовувати в корисних справах). Терпимість англійців до чужих поглядів, думок і переконань — нова грань вияву почуття власного достоїнства. Адже як може людина, яка поважає себе і свої переконання, зневажати те

саме в інших людях, навіть якщо їхня культура є неприйнятною для неї?! (Зрозуміло, ми не беремо до уваги радикальні погляди, тому що будь-який радикалізм насамперед знищує в людині почуття власного достоїнства.) І нарешті, знамениті англійські мужність і холоднокрівність також є не чим іншим, як гранню глибокого почуття власної гідності: людина, яка виявила боягузтво, втратила контроль над собою, не має власного достоїнства.

4. Глибока повага до традицій — національних, державних, сімейних тощо. Англійський традиціоналізм може набирати різних форм, зокрема форму відомого консерватизму у способі життя та мислення. Схильність до збереження традиції у всьому може розглядатися і в позитивному (стабільність, надійні підвалини), і в негативному сенсі, хоча традиціоналізм жодним чином не заважає англійцям бути досить передовою нацією. Утім, є одна важлива властивість — відносна байдужість англійців до того факту, що з матеріального погляду вони сьогодні живуть істотно гірше, ніж, приміром, їхні побратими-європейці в Німеччині, Швеції чи Нідерландах. Пропонуються різні пояснення — від національної гордості до зневаги до статистики. Можливо, причиною є той самий традиціоналізм: англійці — люди практичного здорового глузду — чітко розуміють, що збереження традицій і звичного для них способу життя часто суперечить економічній ефективності, а відтак воліють пожертвувати можливими додатковими матеріальними благами заради збереження шанованого нацією способу життя. До того ж життєвий рівень англійців цілком достатній для цивілізованого й благополучного життя, тож особливих втрат від цієї компенсації вони не зазнають.

5. Прихований, винятково коректний порівняно з американським етноцентризмом.

Поза контекстом розглянутого національного стереотипу відзначимо одну важливу для міжнародного менеджера особливість: Британія нагромадила величезний досвід управління у своїх колишніх колоніях і ще в колоніальні часи вирізнялася точністю і гнучкістю менеджменту в цих країнах. Маючи невелику кількість чиновників і відносно обмежений військовий контингент, вона забезпечувала ефективне управління величезними територіями. Тож українським міжнародним менеджерам є чого повчитися в англійців, а саме: вести справи в різних країнах, сприймати й адаптувати чужу культуру

в інтересах бізнесу, грамотно вибудувувати відносини з місцевою владою.

3. Французький національний стереотип. Як відомо, Париж — всесвітня столиця моди і краси. В уявленні українців (росіян, білорусів та ін.) Франція асоціюється з мистецтвом, естетикою, витонченістю. І в цих уявленнях закладена духовна основа національного стереотипу французів — відчуття прекрасного і прагнення до гармонії та досконалості, безумовний інтелектуалізм і любов до мистецтва у всіх його виявах. Під цим кутом зору і варто розглядати структуру національного стереотипу.

Інтелектуалізм, любов до мистецтва, гармонії й краси — природні властивості національного характеру французів — виявляються у діловому житті. Практика свідчить, що жодна європейська нація не займається побудовою високодосконалих планів, проєктів і програм так ретельно, як французи. Деякі дослідники ставлять питання ширше і звертають увагу на те, що сам процес пізнання, вибудовування досконалої логічної схеми, продумування її деталей — усе це своєрідна стихія, в якій француз почувається, як кажуть, у своєму середовищі. Але тут, природно, є і зворотний бік — боязкість і нерішучість французів у реалізації й практичному виконанні всього задуманого на папері. При цьому зовсім неважливо, йдеться про реалізацію бізнес-проєкту, програми підтримки чи проведення прикладних науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), які мають довести до реальної технології наукове досягнення з фундаментальних галузей знань. Є цікаве пояснення цього феномену: оскільки дійсність багато в чому алогічна й нерідко ірраціональна, погано укладається в гармонійні логічні схеми й вимагає швидких, часом критичних рішень, а все це суперечить французькому національному характеру, то таке ставлення до реалізації планів і проєктів і є природною реакцією французів.

Якщо порівнювати ці риси французів з відповідними рисами англійського стереотипу, то можна без перебільшення сказати, що це нації-антиподи (принаймні в межах обговорюваної проблеми).

Ще одна дуже цікава риса національного характеру французів — нелюбов до компромісів і схильність до конфліктів та суперечок під час вирішення проблем. Вочевидь, це впливає з базової особливості національного стереотипу. Справді, будь-який пошук компромісу так чи інакше порушує первісну завершеність планової логічної схеми, яка, за задумом автора, мала ефективно вирішити проблему.

Коли ж у процесі співпраці з'являється потреба в компромісі, реакція француза — конфлікт і суперечка (з метою домогтись, щоб “красива схема” перемогла), на відміну від прагматика-англійця, орієнтованого на пошук компромісного рішення залежно від обставин.

Своєрідне вирішення цього конфлікту на рівні країни загалом — не загрузнути в нескінченних конфліктах і водночас зберегти “стрункі логічні схеми”. Для цього нація створює й постійно розвиває гігантську регламентуючу систему законів, правил, офіційно затверджених настанов і т. ін. Правознавці стверджують, що система французького законодавства — одна з найбільш громіздких у світі, і це стосується, зокрема, й економіки та бізнесу. Спроба створити “закон і порядок” на всі випадки життя вимагає від нації (точніше, від держави) відповідних зусиль, а в умовах мінливого зовнішнього середовища це, звичайно, непросте завдання.

Щодо особистісних рис французів, їхньої манери і стилю спілкування, поведінки в сім'ї та особистому житті загалом, то тут діє, образно кажучи, своєрідний ефект компенсації. А саме: французи в неофіційній обстановці — розкуті, вільні від умовностей, вирізняються природним і жвавим характером, що іскриться гумором і спритністю. Складається враження, що в родині, у дружньому колі француз немовби дістає компенсацію за необхідність дотримуватися суворих схем, законів і регламентів у діловому й офіційному житті. Властиве нації прагнення до краси й естетичності виявляється у вигадливих і нерідко шокуючих іноземців формах, щоправда, пом'якшених природною витонченістю, тактом і високою культурою спілкування.

Українські, російські бізнесмени, що працюють з французькими діловими партнерами, іноді скаржаться на надмірну скупість французів, їхнє небажання вкладати гроші у спільні проекти. Чи справді тут ідеться про таку національну рису, як скупість? На думку деяких аналітиків, слід врахувати дві важливі думки і відповідно зробити адекватні практичні висновки. По-перше, французи, як ми вже зазначали, люблять добре відпрацьовані, логічні, обґрунтовані, деталізовані проекти, на відміну від українського чи російського бізнесу. Наші бізнесмени швидше схильні накреслювати схематичні, якщо не формальні, бізнес-плани, а потім допрацьовувати їх по ходу справи, що є неприйнятним для французького стереотипу.

По-друге, француз боїться реальної справи, а відтак головне завдання нашого бізнесмена — докласти максимум зусиль, вигадли-

вості, переконливості, щоб довести партнеру-французу, що справа обов'язково матиме успіх.

4. Національний стереотип, характерний для країн Близького та Середнього Сходу. Загалом доцільніше було б розглянути окремі національні стереотипи цих регіонів, але, на жаль, поки що бракує достовірних і репрезентативних країнних досліджень. Водночас близькість історичного й культурного розвитку та спільність релігійних основ культури (іслам) дають підстави говорити про певний регіональний стереотип.

Базовими рисам стереотипу слід вважати прагнення до неквапливості, вияв дружності й довіри в усіх справах, за які береться бізнесмен з цього регіону. Той факт, що носії східної культури більшою мірою орієнтовані на саму роботу, ніж на її результати (а це часто дратує європейців і американців), цілком відповідає саме східному ставленню до часу як до уособлення нескінченності. Американське “другого шансу може не бути” тут сприймається як перебільшення, а спроба загнати всі справи у жорсткі часові межі планів і програм — як зло. Встановлення довіри — найважливіший елемент будь-якої справи — потребує часу й терпіння. Звідси й східне прагнення уникати будь-якої конфронтації та критики, оскільки “злагода й мир дорожчі за правду”. Усе це явно не вкладається у жорсткі західні схеми менеджменту.

Давно помічено, що люди Близького та Середнього Сходу — видатні майстри тонких, елегантних, барвистих і образних компліментів. І партнер повинен не тільки вміти слухати й щиро оцінювати їх, а й сам відповідно поводитися стосовно колеги по бізнесу. Саме це найчастіше допомагає досвідченим міжнародним менеджерам упакувувати небезпечні з погляду конфронтації зауваження і пропозиції в ефективну оболонку красивого компліменту на адресу партнера, наприкінці чи в середині якого і формулюється пропозиція.

Також представники Близького та Середнього Сходу цінують приховану силу, на відміну від її відкритих, а особливо зухвалих форм і виявів. Зауважимо, що це цілком відповідає базовій рисі стереотипу: справді, будь-яка явно виражена агресія насамперед руйнує атмосферу дружності й довіри. І навпаки, прихована сила, поважне прагнення партнера не виявляти її, оберігаючи створену атмосферу, стабілізують обстановку і зміцнюють довіру.

Водночас українському міжнародному менеджменту слід враховувати й ті особистісні риси стереотипу, що потенційно несуть у собі

небезпеку проблем і взаємного незрозуміння. Це передусім розвине на гордість і острах “втратити обличчя”, а також емоційність і легка збудливість від навіть незначного зауваження чи події. Тож зрозуміло, скільки такту, терпіння і, головне, обачності має виявляти міжнародний менеджер у своїх словах і вчинках. Цілком безневинний з погляду американця чи француза жарт, приміром, щодо якоїсь деталі їхнього зовнішнього вигляду (яскрава краватка, супермодне взуття тощо) може викликати неадекватну реакцію з боку східного співрозмовника і буде сприйнятий як глузування.

Нарешті, проводячи переговори з бізнесменами Близького та Середнього Сходу, досвідчений міжнародний менеджер повинен мати на увазі, що його партнери дуже чуйні до самих слів, але часто не вловлюють різко мінливого напрямку розмови. З огляду на це зупинися на трьох істотних моментах. По-перше, за можливості слід чітко дотримуватися заздалегідь обумовленого порядку переговорів, загальної канви бесіди тощо.

По-друге, якщо у процесі співпраці, розмови виникає необхідність торкнутися попередньо не узгодженої теми, доцільно дати партнеру можливість і час ознайомитися з нею, увійти в курс проблеми, при цьому слід враховувати, що адаптація у східного партнера відбувається значно повільніше, ніж у європейця чи американця.

По-третє, потрібно стежити за своєю мовою, не вживати різких чи грубих слів, прагнути до максимальної теплоти й дружності у звуках, позах, жестах, виразі обличчя. Це особливо важливо, якщо бесіда ведеться з допомогою перекладача, адже не дуже якісний переклад може вихолостити дружню суть думок, зробити розмову сухою. Понад те, досвідчені в переговорах професіонали добре знають, що під час бесіди із залученням перекладача партнер уважно стежить за невербальним боком спілкування.

5. Китайський національний стереотип. Можливий розвиток економічних зв'язків з Китаєм — один з найцікавіших напрямів майбутнього міжнародного бізнесу для України. Відтак зростання інтересу до цієї країни, її людей, історії та культури з боку українських бізнесменів цілком природне.

Проте потрібно мати на увазі, що саме стосовно китайського національного стереотипу і дослідників, і бізнесменів підстерігає певна небезпека. Вона полягає в тому, що на китайський національний стереотип істотно можуть впливати серйозні політичні катаклізми. Достовірного наукового матеріалу про ці зміни практично не існує

(комуністичні режими органічно відкидають будь-яке об'єктивне дослідження, а в демократичних країнах немає можливості реально його проводити). Тому риси національного стереотипу, наведені нижче, — це уявлення здебільшого про традиційного, а не сучасного китайця. Водночас слід визнати, що навіть півстоліття комуністичного режиму навряд чи могло змінити національний стереотип, що складався протягом кількох тисячоліть на базі настільки ж древньої культури. До того ж сам комуністичний режим епохи Ден Сяопіна та економічних реформ став значно уважніше ставитися до власних національних традицій і культурних настанов, адже в їх грамотному використанні приховані можливості перетворення країни (що блискуче довела економічна практика післяреформеного Китаю кількох останніх десятиліть). А відтак традиційний національний стереотип, наведений нижче, можна цілком правомірно вважати таким, що відповідає дійсності.

Говорячи про базові риси китайського стереотипу, слід насамперед мати на увазі фундаментальний вплив на нього *конфуціанства*. Відомо, що в центрі системи Конфуція лежить образ шляхетного чоловіка, якого Вчитель наділив п'ятьма основними властивостями: людяністю, почуттям обов'язку, делікатністю, розумом (знаннями) і вірністю. А крім того ще й синівською шанобливістю, тобто шануванням і покірною старшим. Вочевидь, саме в контексті конфуціанства й варто розглядати китайський стереотип.

Його основна риса — своєрідна суміш покорності, терпіння й завзятості. Саме ці три риси формують тип смиренного й покірного китайця, що свято шанує старших і керівників, завзято працює, терпляче переживає усі життєві труднощі й незгоди. Тільки такі люди могли збудувати Велику китайську стіну, вести нескінченні війни й бути слухняними і терплячими об'єктами диких комуністичних експериментів. І саме такі люди змогли вивести гранично відсталу країну на сучасні передові рубежі технології та економіки й заповнити увесь світ своїми товарами.

Цей момент надзвичайно важливий для міжнародного менеджера: з таким самим терпінням і завзятістю китайський партнер домагатиметься максимально вигідних умов угоди, наполегливо працюватиме над тим, щоб отримати все можливе, смиренністю і соромливою посмішкою відповідаючи на справедливі претензії партнера (утім, вперто роблячи все по-своєму). Зауважимо, що все зазначене вище не слід інтерпретувати в негативному сенсі й оцінювати ситуацію за шкалою

“добре — погано”. Українському менеджеру треба розуміти, що в ділових відносинах він повинен мати не менше терпіння й завзятості, ніж його китайський партнер.

Багато дослідників і людей, які довго жили в Китаї, помітили таку особливість національного стереотипу, як схильність до обману, при цьому китайці не відчують особливих докорів сумління. У конфуціанському образі шляхетного чоловіка такої риси, як чесність, просто немає. У повчаннях самого Вчителя є вимога серйозного й чесного ставлення до справи, але далі у вченні про чесність нічого не сказано. Можливо, це не краще пояснення такого феномену, але пам'ятати про нього міжнародному менеджеру не завадить: скрупульозне відстеження всіх взаємних зобов'язань у документах, чітке фіксування і взаємний контроль за їх виконанням — неодмінні умови роботи з китайським партнером. Необхідно також враховувати, що завзятість, з одного боку, і схильність до обману — з іншого, дають китайцю можливість не лише зробити все по-своєму, а й пропустити повз вуха вимоги партнера. І реакція міжнародного менеджера має бути адекватною: не усна, а закріплена на папері домовленість, і, головне, наполегливий контроль за виконанням кожного пункту домовленостей.

На особливу увагу заслуговує інший, не менш проблематичний наслідок поєднання двох якостей стереотипу — китайської працьовитості, що походить від терпіння і завзятості, та невисоких критеріїв чесності й сумлінності. Результат — часто неякісно виконана робота. У міжнародного менеджера є тільки один надійний спосіб вирішення цієї проблеми — скрупульозний контроль і жорстка оцінка не так кінцевого результату роботи (може бути запізно), як її покрокового просування. Таким чином, низька якість багатьох китайських товарів — здебільшого наслідок національного стереотипу.

Співпрацюючи з китайським партнером, міжнародний менеджер повинен враховувати ще кілька практичних порад.

Як і всі східні люди, китайці дуже прихильні до ритуалів, чиношанування, збереження всіх зовнішніх атрибутів достоїнства і вкрай болісно реагують на “втрату обличчя”. Тож, дотримуючись відповідних протокольних норм, виявляючи постійну (й підкреслену) чемність до китайських партнерів, делікатно допомагаючи їм “зберегти обличчя” навіть у найскладніших ситуаціях, грамотний менеджер забезпечує таким чином прихильність партнера.

Китайці чутливі до жартів і гумору, готові відгукнутися на відповідні ініціативи іншої сторони, і цю особливість національного сте-

реотипу можна використати у непростому спілкуванні з ними, особливо на початковому етапі співпраці.

Синівська і братерська шанобливість має в китайській бізнес-практиці досить цікаве відображення: на відміну від представників західного національного стереотипу, китайці схильні змішувати сімейні та ділові відносини і впевнені, що бізнес тільки виграє від поширення в ньому родинних зв'язків. Кращим підтвердженням цього є впливові родові клани в китайському бізнесі. Що, у свою чергу, пояснює добре ставлення китайців до аналогічних ситуацій у західному, зокрема й українському чи російському, бізнесі. А відтак грамотний міжнародний менеджер не повинен нехтувати можливістю сказати щось вище про сімейний бізнес своїх китайських партнерів чи, приміром, похвалити перед главою фірми його залучених до бізнесу дітей.

Насамкінець зробимо зауваження щодо хуацяо — етнічних китайців, які живуть і працюють за межами країни. Було б зайвим говорити про їхні величезні ділові можливості — достатньо лише згадати про значну роль, яку вони відіграли у розвитку сучасного Китаю та забезпеченні його всебічної підтримки у світі. З огляду на це можна констатувати: добре знання китайського національного стереотипу корисне, по-перше, вже тим, що більшість хуацяо так чи інакше прагнуть підтримувати національний стереотип у кращих його рисах. По-друге, вчасно й делікатно продемонстровані знання забезпечують міжнародному менеджеру безумовну повагу й прихильність етнічних китайців.

6. Японський національний стереотип. Разючі успіхи Японії в економічному розвитку в останній третині ХХ ст. викликали посилену увагу як до самої країни, так і до методів її менеджменту в усьому світі. Феномен японського управління досліджують багато науковців. Японія є прикладом для наслідування. Певна систематизація основних рис японського національного стереотипу буде корисною й українському міжнародному менеджеру, зокрема для розуміння джерел цього феномену.

Базовою рисою стереотипу слід визнати надзвичайно продуктивне поєднання воістину нескінченної працьовитості та терпіння японців з таким самим нескінченим внутрішнім прагненням до краси й досконалості. Говорячи про продуктивність цього поєднання, дослідники насамперед мають на увазі високі результати у сфері матеріального виробництва. Для порівняння: працьовитість, в основі якої лежать терпіння й наполегливість, властива рівною мірою і китайському стереотипу, але він, будучи позбавленим японського прагнення до до-

сконалості, довершеності і краси, призводить до неякісного кінцевого результату. Зовсім інша картина в Японії, товари й послуги якої стали синонімом найвищої якості. І якщо говорити про організаційний бік справи — системи і методи управління якістю, то в Японії вони ідеально підходять до національного стереотипу. Саме це є запорукою результативності всіх систем і методів Японії.

Японці — оригінальні традиціоналісти. Дбайливо зберігаючи все найкраще у своїй культурі, вони жадібно сприймають і вміло адаптують досягнення інших країн і націй. Старанні наслідувачі, японці доводять до досконалості запозичене й повертають його авторам з чималою вигодою для себе: добре відчують практичну, утилітарну цінність усього, що запозичується. Завдяки природній гнучкості та адаптивності сьогодні ніхто у світі не може зрівнятися з ними за швидкістю й точністю урахування найрізноманітніших вимог регіонів, країн, окремих груп покупців та їхньої реалізації в товарах і послугах.

Характерними рисами японців також є дисциплінованість і відданість колективу (групі), визнання безумовного авторитету колективу, готовність приносити йому в жертву особистий добробут та інтереси. Водночас міжнародний менеджер повинен пам'ятати, що, будучи відданим загальній справі і бездоганно чесним, японський бізнесмен очікує того самого і від свого партнера, точно й об'єктивно оцінюючи його готовність приносити за потреби приватні інтереси в жертву колективним зусиллям, дисциплінованість, вміння шукати компроміси.

З-поміж особистісних рис японців насамперед слід виокремити ввічливість і делікатність (безумовно, навіяні конфуціанством, яке дуже сильно вплинуло на розвиток Японії), надзвичайну акуратність і охайність (що дуже високо цінується і в партнерах), а також природне самоопанування й абсолютний контроль над своєю поведінкою та емоціями. Оскільки все зазначене вище тією чи іншою мірою простежується у всіх східних культурах, вміння враховувати ці риси на практиці може бути корисним і в інших ділових контактах, особливо у Південно-Східній Азії.

Насамкінець ще раз наголосимо: **національний стереотип — не більш ніж основа й напрям пошуку для творчих зусиль міжнародного менеджера.**

2.3. Адаптація фірми до зовнішнього середовища

Зосередимо увагу на ключових питаннях адаптації фірми до зовнішнього середовища, інакше кажучи, розглянемо основні фактори адаптації фірми до навколишнього середовища за кордоном.

У процесі своєї діяльності за рубежом іноземній фірмі доводиться адаптуватися до умов, що зазвичай мають національну специфіку. При цьому фактори адаптації поділяються на дві групи: суб'єктивні, тобто залежні від структури організації та стратегії іноземної фірми, й об'єктивні, на які фірма впливати не може і змушена пристосовуватися до них. Проаналізуємо об'єктивні фактори (рис. 1).



Рис. 1. Основні фактори адаптації іноземної фірми до умов діяльності у країні, яка приймає

Правові норми. Неодмінною умовою ефективної діяльності іноземної компанії за рубежом є дотримання законів країни, яка приймає. До них належать федеральні, місцеві й регіональні законодавчі акти. При цьому слід зазначити, що у ставленні до правових норм існують національні особливості. Наприклад, у Японії бізнесмени воліють у контрактах не посилалися на законодавчі акти і не залучати до переговорів юристів, що підкреслює довіру до партнера.

Національна належність персоналу компанії. Культурні, економічні та політичні розбіжності між етнічними групами, що населяють нашу планету, впливають на стиль менеджменту, адаптацію виробництва і збуту в країні, яка приймає, на відносини з місцевим персоналом і в кінцевому підсумку на продуктивність праці. Використання за кордоном кваліфікованих працівників та службовців своєї національності, тобто громадян держави, де розташована штаб-квартира головної компанії, на перший погляд, є надійнішим для ефективної діяльності підприємства за кордоном. І водночас найняті місцеві фахівці мають цілу низку переваг. Вони легше налагоджують відносини з місцевими регіональними та федеральними урядовими організаціями, краще знають специфіку свого національного ринку, особливості смаків і запитів споживачів, зрештою, допомагають іноземній компанії швидше адаптуватися до умов країни, яка приймає. Цим пояснюється тенденція до зростання кількості фахівців країн, що приймають, навіть у вищих ешелонах управління транснаціональних корпорацій.

Місцеві звичаї. Іноді звичаї країн, які приймають, різко відрізняються від загальноприйнятих норм ведення бізнесу і ділової етики у промислово розвинених країнах. Так, у деяких країнах, що розвиваються, важко провадити підприємницьку діяльність без хабарів офіційним особам.

Виробничі відносини. Перш ніж розпочати підприємницьку діяльність за рубежем, доцільно вивчити принципи сформованих виробничих відносин у країні, яка приймає, включаючи діяльність профспілок і трудове законодавство.

Привабливі умови для акціонерів. Акціонерів у країні, яка приймає, передусім приваблюють високі дивіденди на акції. Крім того, у річних звітах компанії публікуються привабливі для потенційних акціонерів дані про технологічні досягнення і заходи, спрямовані на скорочення ризиків у діяльності компанії. Найбільшою популярністю користуються акції компаній, які належать до першої п'ятірки підприємств галузі.

Конкуренція. Менеджер міжнародного класу повинен враховувати, що з виходом на світовий ринок його очікують додаткові турботи, пов'язані зі зростанням кількості конкурентів порівняно з діяльністю на національному ринку.

Споживачі. Запити і смаки споживачів у різних країнах істотно різняться. Головне завдання менеджера міжнародного класу — пошук шляхів задоволення цих потреб. Значно полегшує вирішення пробле-

ми оптимальний добір персоналу для збуту продукції та послуг у різних країнах, включаючи найм місцевих фахівців. Наприклад, у США збутом японських автомобілів, що завоювали понад 20 % американського ринку, зазвичай займаються не японці, а найняті ними американські менеджери високої кваліфікації.

Технологія. Найвищий рівень науково-технічного прогресу спостерігається у компаній, що оперують на міжнародному ринку. Вони швидше здійснюють модернізацію устаткування, технології та асортименту продукції за рахунок обміну технологіями з найуспішнішими в різних країнах фірмами. Природно, що менеджеру міжнародної компанії необхідно вивчати закони про охорону авторських прав і патентів у різних країнах. При цьому слід мати на увазі, що обмін технологіями дедалі частіше відбувається у формі створення спільних підприємств чи стратегічних альянсів. Приміром, корпорація “Boing” (США) — лідер пасажирського літакобудування — для створення моделі лайнера 767, розрахованого на безперервний політ до 7000 миль з 260 пасажирами на борту, під час проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) об’єднала зусилля з японськими компаніями “Kawasaki” і “Fudжі”.

Економіка. Основна складність адаптації до навколишнього середовища за кордоном в економічному аспекті — нерівномірний рівень і темпи розвитку народного господарства різних країн: у той час як в одній країні спад, в іншій можлива стабілізація, у третій — бум.

Щоб досягнути успіху на світовому ринку, міжнародному менеджеру слід вжити серйозних заходів щодо підготовки до виходу на новий ринок з урахуванням викладених вище факторів адаптації. Передусім необхідно провести рекламну кампанію. З цією метою партнери й основні споживачі продукції зарубіжної філії міжнародної компанії повинні завчасно отримати друковані матеріали і зразки продукції, призначеної для виробництва і збуту в країні, що приймає, оскільки як потенційні покупці, так і партнери й місцеві консультанти захочуть заздалегідь дізнатися про техніко-економічні характеристики продукції зарубіжної філії міжнародної компанії.

Корисно надати їм відомості про спеціалізацію, історію, становище міжнародної компанії на світовому ринку. За цими матеріалами партнери й основні потенційні покупці отримають можливість хоча б попередньо зробити висновки про обсяги ймовірної реалізації та якість запланованих до виробництва і збуту на ринку країни, що при-

ймає, товарів і послуг, а також про стабільність і надійність міжнародної компанії.

Якість рекламних матеріалів має бути високою, тому що певною мірою саме за ними потенційні споживачі оцінюватимуть призначені для виробництва і збуту товари та послуги, а також компанію загалом. Інформаційні матеріали повинні бути зрозумілими (бажано написані мовою країни, яка приймає), чому сприяють раціональне компонування і простота тексту.

Рекламні матеріали для потенційних партнерів у країні, яка приймає, на випадок виникнення труднощів з перекладом місцевою мовою доцільно підготувати англійською. Вони мають містити загальне резюме про діяльність міжнародної компанії на світовому ринку і повну інформацію про заплановані до виробництва і збуту товари та послуги. Наявність матеріалів місцевою мовою є великою перевагою, особливо в період переговорів з потенційними партнерами. Для перекладу матеріалів місцевою мовою можна скористатися допомогою комерційного відділу посольства країни головної компанії чи торговельної палати в країні, що приймає, яка може порекомендувати компетентну перекладацьку компанію з хорошим комп'ютерним обладнанням.

На стадії переговорів незайвим було б мати короткий наочний відеофільм англійською мовою про історію міжнародної компанії, її продукцію та процес виробництва. До складу друкованих інформаційних матеріалів зазвичай включають:

- фірмову брошуру з чіткою і лаконічною інформацією про активи міжнародної компанії, структуру управління, обслуговуючі банки, фінансове становище, історію створення та діяльності;
- інформацію про заплановані до виробництва і збуту товари та послуги, а також про передові технології їх виробництва;
- короткі резюме директорів, менеджерів та інших осіб, які направляються на роботу в зарубіжну філію міжнародної компанії.

Такі матеріали є свідченням щирості й стабільності міжнародної компанії, а також поваги до партнерів і покупців у країні, яка приймає.

Візитні картки міжнародного менеджера та його найближчих співробітників мають бути англійською мовою на одному боці і містити емблему міжнародної компанії по обидва боки. Зазначені ім'я, посада, адреса й номери телефонів на візитній картці допоможуть

представникам місцевих компаній розвивати контакти із зарубіжною філією фірми в майбутньому.

Міжнародному менеджеру слід мати на увазі, що перші кроки діяльності в зарубіжній країні принесуть дуже скромні фінансові результати через невеликий початковий обсяг товарообороту, низький рівень цін, а також необхідність постійного вкладення капіталу, доки на новому ринку стабілізуються виробництво і збут продукції філії міжнародної компанії.

Практика свідчить, що протягом перших двох років після виходу з новим товаром на новий ринок обсяг продажу й рівень цін виявляються трохи нижчими, ніж очікувалося. Далі відбувається деяке підвищення цін під впливом зростання попиту з боку покупців, які оцінили споживчі властивості нового товару чи послуги. Щоб затвердитися на ринку, зазвичай потрібно два – чотири роки, а також кошти для освоєння своєї частки нового ринку. При цьому помилки у стратегії й тактиці адаптації фірми на новому ринку і спроби їх виправити спричиняють додаткові витрати грошових і трудових ресурсів.

Під час освоєння нового ринку відбувається формування постійного штату зарубіжної філії міжнародної компанії керівниками, відрядженими з країни головної компанії, і кваліфікованими й сумлінними місцевими фахівцями. Протягом цього періоду необхідно гнучко пристосувати виробництво й систему збуту продукції до вимог місцевого ринку. Водночас складається репутація фірми залежно від її здатності організувати передпродажні реклами й консультації, а також надати гарантійне обслуговування проданої продукції.

Встановлення та підтримка конструктивних і добрих ділових відносин з місцевими партнерами та споживачами прискорять освоєння ринку. При цьому слід враховувати ймовірність виникнення проблем спілкування, культурних чи мовних бар'єрів. У цьому випадку міжнародному менеджеру допомагають оптимізм, наполегливість і терпіння у вирішенні проблем на незнайомому ринку, що формується. Ринок не пробачає помилок – інформація про них стрімко поширюється і може ускладнити подальші спроби закріпити на ньому позиції фірми.

Ще одне питання, яке може постати перед міжнародним менеджером, – особливості придбання (продажу) та використання новітніх технологій і обладнання. Немає жодної країни, яка не імпортувала б технологій та обладнання, адже держава не в змозі ефективно

виробляти усі види устаткування, електронно-обчислювальної техніки тощо для своєї промисловості. Тож основною умовою успішного і своєчасного освоєння імпорتنих технологій та обладнання є завчасне проведення комплексу необхідних техніко-економічних заходів.

Завбачливі імпортери висувають до технологій та обладнання такі вимоги: вони мають бути запатентовані й випробувані на заводах промислово розвинених країн, адаптовані до місцевих сировинних ресурсів, сумісними з агрегатами, встановленими на підприємстві покупця; витрати виробництва на імпортному устаткуванні повинні бути меншими, ніж на морально застарілих машинах; пропозиція постачальника обладнання має містити робочі креслення деталей, що швидко зношуються, для можливого виготовлення їх на місцевих підприємствах.

Досвідчені імпортери на переговорах з постачальниками крім цін, технічних умов та термінів постачання обладнання і технічної документації обговорюють умови фінансування обладнання, що в низці випадків для імпортера важливіше за ціну обладнання й технологій.

Причиною непорозумінь, що виникають між зарубіжним постачальником обладнання (технології) і покупцем, стає недогляд представників обох сторін під час укладення контракту: нечітке формулювання в тексті контракту гарантій постачальника на технічні характеристики обладнання і технологій; помилки постачальника в проектуванні устаткування, зокрема неврахування місцевих умов експлуатації агрегатів у країні покупця; фактичні витрати виробництва перевищують показники, гарантовані постачальником в укладеному контракті; нечіткі контрактні умови навчання фахівців покупця на заводах продавця і критерії якості їхнього навчання.

Водночас будь-які розбіжності в поглядах і конфлікти не повинні псувати стосунки з постачальником, адже в майбутньому може виникнути необхідність у консультаціях постачальника, запасних частин чи технічній допомозі.

Успішні фірми, виходячи на зарубіжні ринки, осмислюють свій досвід і його роль у формуванні їхньої управлінської філософії й практики. При цьому вони повинні визначити, чим нове середовище відрізняється від вже знайомого вітчизняного чи іншого зарубіжного і як мають змінитися філософія й практика управління фірмою з метою адаптації до нового середовища.

Питання для самоконтролю

1. Поняття й базові складові зовнішнього середовища міжнародного бізнесу (менеджменту).
2. Структура основних даних економічного аналізу зовнішнього середовища міжнародного менеджменту.
3. Структура правового аналізу зовнішнього середовища міжнародного менеджменту.
4. Схема політичного аналізу зовнішнього середовища міжнародного менеджменту.
5. Структура й особливості аналізу культурної складової зовнішнього середовища міжнародного менеджменту.
6. Урахування національних особливостей країн у діяльності міжнародного менеджера.

МАУП

СТРУКТУРА І СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В МІЖНАРОДНИХ ФІРМАХ

3.1. Організаційно-правові форми міжнародного бізнесу. Цілі міжнародної економічної інтеграції. Інтегровані корпоративні структури в міжнародному бізнесі

Як наголошувалося в попередніх розділах, однією з основних тенденцій, що характеризують світову економіку на сучасному етапі розвитку, є її глобалізація. При цьому, по-перше, зростає міждержавна і міжфірмова конкурентна боротьба за економічні ресурси та ринки збуту, по-друге, відбувається поетапний розвиток міждержавних союзів країн, створюваних з метою досягнення глобальних переваг перед спільними конкурентами на світовому ринку (ЄС, НАФТА, АСЕАН та ін.). Інтеграційні процеси на регіональному, міждержавному рівнях поступово призводять до ослаблення значущості окремих національних економік. Водночас глобалізація привела до появи нових стратегічних підходів у багатьох галузях.

Могутній імпульс розвитку отримує й *інтеграційна господарська діяльність* на рівні компаній: зростання рівня міжнародної конкуренції змушує компанії шукати шляхи об'єднання потенціалів і співпраці в боротьбі за виживання або ринкове лідерство. Встановлення ділових партнерських відносин між компаніями різних країн і створення ділових структур різного ступеня інтегрованості — одна з найпоширеніших організаційних стратегій в останні десятиліття.

Співпрацюючи між собою, фірми дедалі частіше утворюють стратегічні альянси. З середини 80-х років XX ст. їхня кількість у світі щороку зростала більш ніж на 25 %.

Прагнення до глибшої інтеграції виявилось в останнє десятиліття, зокрема, в могутньому сплеску угод зі злиття фірм і банків у США,

Європі та Азії. До числа найвідоміших прикладів можна віднести об'єднання банківських груп *Citibank* і *Travellers*, телекомунікаційних компаній *WorldCom* і *MCI*, автогігантів *Daimler* і *Chrysler*, нафтових компаній *British Petroleum* і *Amoco*. Важливою особливістю таких угод, особливо масштабних, є їхній міжнародний, міжнаціональний характер, у результаті чого виникає транснаціональна кооперація.

З основних форм організації міжнародного бізнесу — інтегрованих структур, що реалізують стратегічні цілі бізнесу, — спочатку розглянемо міжнародні стратегічні альянси, під якими розуміють угоди двох або більше компаній-учасниць. Такі структури передбачають спільне прийняття рішень, а також управління й координацію стратегічно важливих напрямів міжнародної ділової активності кожного з партнерів для реалізації спільних цілей. Далі розглянемо більш інтегровані форми міжнародної кооперації, засновані на механізмі акціонерної участі, — багатонаціональні компанії. Більшість таких компаній — це фінансово-промислові об'єднання фірм різних галузей економіки.

Загалом у практиці сучасного міжнародного бізнесу вироблені різноманітні досить гнучкі форми міжнародної кооперації, до яких належать:

- ліцензійний договір — використання авторського права, товарного знака, патенту;
- спільне виробництво — виготовлення комплексного виробу або його компонентів одним із зарубіжних партнерів;
- контракт-менеджмент — передача одним із партнерів іншому ноу-хау у сфері менеджменту;
- франчайзинг — видача ліцензії на певну діяльність із забезпеченням додаткової управлінської, маркетингової та технологічної підтримки;
- стратегічний альянс — формальний чи неформальний союз, створений з метою об'єднання ресурсів для вирішення завдань реорганізації, підвищення ринкової ефективності, досягнення ефекту масштабу тощо;
- спільне підприємство — одна з поширених форм стратегічного альянсу, що передбачає створення нової компанії юридично й економічно самостійними підприємствами;
- багатонаціональна компанія — найжорсткіша форма міжнародної співпраці, заснована на механізмі акціонерної участі і/або інших способах корпоративного контролю.

Міжнародний стратегічний альянс (МСА) — відносно тривала за часом міжорганізаційна угода, яка передбачає спільне використання ресурсів і/або структур управління двох чи більше самостійних організацій, розташованих у двох чи більше країнах, для спільного виконання завдань, пов'язаних з корпоративною місією кожної організації.

У широкому розумінні до МСА належать функціональні угоди (наприклад, щодо спільних науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, розвитку виробництва, вдосконалення продукції і т. ін.), угоди про участь в активах як зі створенням нової організації (приміром, спільні підприємства), так і без її створення (взаємний обмін акціями, придбання невеликої частки участі). Таким чином, МСА є функціональною структурою, заснованою на формальному чи неформальному договорі. Організації-засновники здійснюють спільне управління і контроль за спільною діяльністю.

Міжнародний стратегічний альянс характеризується такими ознаками:

- партнери представляють щонайменше дві різні країни;
- альянс є стратегічно значущим для кожного партнера.

Історично міжнародні стратегічні альянси передували національним. Потім на шляху до створення спільного ринку в країнах Європейського Союзу виникла гібридна форма міжнародних і національних альянсів. Провідні національні фірми Європи вступили в консорціуми, щоб спільно реагувати на виклик, кинутий конкурентами із США та Японії. Прикладом внутрішньоевропейської міжфірмової співпраці може бути низка спільних науково-технічних програм, зокрема ESPRIT (інформаційні технології), BRIT (нові матеріали), RACE (телекомунікації).

Наприкінці ХХ ст. фірмами США створено близько 800 стратегічних альянсів, з яких понад 6 % були міжнародними, тобто заснованими спільно американськими та іноземними фірмами. Якщо класифікувати за країнами і регіонами, то приблизно 57 % загальної кількості альянсів становили угоди між американськими фірмами, з одного боку, і західноєвропейськими або японськими — з іншого (приблизно в рівній пропорції).

Стратегічна значущість альянсу для учасників досягається за рахунок міжорганізаційних угод, які:

- компенсують слабкі сторони або створюють конкурентні переваги учасників;

- відповідають довгостроковим стратегічним планам партнерів;
- ставлять раціональні цілі у відносинах однієї фірми з іншою.

Раніше союзи фірм з погляду мотивації їх створення найчастіше були обмеженими. За мету зазвичай ставилося досягнення певних обсягів продажу окремих товарів на ринках. Однак з 80-х років ХХ ст., створюючи альянси, компанії ставлять перед собою більш значущі цілі. За допомогою співпраці фірма-учасниця могла вийти на нові ринки, отримати доступ до нових технологій, забезпечити економію за рахунок ефекту масштабу, подолати державні та інвестиційні бар'єри і т. ін. МСА стали життєво важливим елементом організаційної структури компаній, усталена перевага яких значною мірою залежить не тільки від здатності оптимально використовувати внутрішні ресурси для реалізації стратегічних цілей, а й від характеру відносин з партнерами, які є справжніми чи потенційними конкурентами.

Незалежно від форми й структури всі альянси характеризуються певною інтеграцією між партнерами — меншою мірою, ніж у разі поглинання або злиття, але більшою, ніж у межах простих відносин купівлі-продажу. Саме на цій особливості альянсів акцентує увагу М. Портер, визначаючи їх як довгострокові угоди між фірмами, що виходять за межі звичайних торгових операцій, але не доводять справу до злиття фірм.

Щоб організаційні угоди можна було класифікувати як МСА, їм повинні бути властиві такі ознаки. По-перше, комбінація ресурсів партнерів має бути спрямована на створення цінності, загальна величина якої перевищувала б цінність, створену під час роздільного використання ресурсів. Такий тип синергії поширений у багатьох сучасних видах діяльності, особливо в галузі високих технологій. По-друге, дві чи більше організації, об'єднані для реалізації узгоджених цілей, залишаються незалежними після формування альянсу. По-третє, фірми-партнери спільно розподіляють вигоди від функціонування альянсу і здійснюють спільний контроль. Нарешті, по-четверте, організації-партнери постійно підтримують один чи кілька стратегічних напрямів діяльності альянсу, наприклад, розвитку технології, виробництво продукції і т. ін.

Зауважимо, що жоден з партнерів альянсу не може контролювати процес прийняття стратегічних рішень у межах розв'язання широкого кола проблем бізнесу іншого партнера (партнерів). Інакше альянс переростає в більш інтегровану форму кооперації — фінансово-промисловою групу з домінуючою роллю головної компанії.

Міжнародні стратегічні альянси відіграють помітну роль у життєдіяльності ключових галузей світової економіки. Це видно на прикладі розподілу за галузями МСА, що базуються в США:

- виробництво комп'ютерів — 7,3 %;
- фармацевтика — 6,8 %;
- видобувна промисловість — 5,9 %;
- автомобілебудування — 5,4 %;
- продукти харчування і напої — 4,6 %;
- аерокосмічна промисловість — 4,1 %;
- металургія — 4,0 %;
- телекомунікації — 8,0 %;
- індустрія розваг — 6,2 %;
- фінанси — 5,3 %;
- виробництво програмних продуктів — 2,6 %;
- електроенергетика, газо- і водопостачання — 1,9 %.

Відносно висока концентрація МСА у виробництві комп'ютерів, фармацевтиці, автомобілебудуванні, аерокосмічній промисловості та сфері розваг пояснюється, зокрема, пошуком компаніями шляхів співпраці з метою зменшення характерних для цих галузей високих витрат на входження на ринок, зниження високих тарифних і/чи нетарифних бар'єрів, значних технологічних та операційних ризиків.

Однією з найскладніших форм організації міжнародного бізнесу є **багатонаціональна компанія (БНК)**. Така компанія використовує міжнародний підхід до пошуку зарубіжних ринків та розміщення виробництва, а також комплексну глобальну філософію бізнесу, що передбачає господарську діяльність як усередині країни походження фірми, так і за її межами.

Організація, форми й структурні особливості БНК досить різноманітні. Можна назвати такі основні принципи, що лежать в основі БНК і відрізняють цю форму організації міжнародного бізнесу від інших форм, зокрема МСА:

- корпоративна цілісність, заснована на принципі акціонерної участі;
- орієнтація на досягнення єдиних для компаній БНК стратегічних цілей і вирішення спільних стратегічних завдань;
- наявність єдиної управлінської вертикалі (з різним ступенем жорсткості) і єдиного центру контролю у вигляді холдингової компанії, банку або групи взаємозалежних компаній;
- безстроковий характер існування БНК.

Поряд із терміном “багатонаціональний” для визначення бізнесу, що здійснює міжнародні операції у всьому світі, часто використовують поняття “світовий” або “глобальний”. При цьому передбачається, що менеджмент *глобальної компанії*:

- застосовує глобальний, інтегрований підхід до бізнесу з метою пошуку нових ринкових можливостей, оцінки можливих загроз для бізнесу з боку конкурентів, пошуку нових ресурсів для розширення діяльності (зокрема, людських та фінансових ресурсів);
- прагне закріпити присутність компанії на ключових країнних (регіональних) ринках;
- орієнтований на пошук спільних рис, властивих різним географічним ринкам.

З цього погляду багатонаціональна компанія — це різновид холдингової компанії, що здійснює господарську діяльність на різних національних ринках і прагне через менеджерів дочірніх підрозділів адаптувати свої продукти й маркетингову стратегію до місцевих особливостей.

Водночас поряд з термінами “багатонаціональна” і “глобальна” компанія в науковій, спеціальній та діловій літературі використовуються й інші поняття. Так, за традицією, ООН та урядові організації розвинених країн протягом десятиліть щодо фірм, які мають бізнес більш ніж в одній країні, використовували термін “транснаціональна” (*транснаціональна корпорація, ТНК*). Останнім часом деякі вчені застосовують цей термін щодо компаній, які можна охарактеризувати і як глобальні, і як багатонаціональні, тобто щодо тих, які прагнуть досягти ефекту масштабу за рахунок глобальної інтеграції, і водночас високо адаптованих до специфічного зовнішнього середовища (новий термін — “багатокультурна БНК”). Як бачимо, це визначення подібне до введеного раніше поняття глобальної компанії. Бізнесмени, зі свого боку, часто використовують термін “транснаціональна корпорація” відносно бізнесу, що утворився в результаті злиття (а не створення спільного підприємства чи стратегічного альянсу) двох компаній приблизно однакового розміру, однак які представляють різні країни. До найвідоміших і найвдалиших об’єднань, що завоювали міцну міжнародну репутацію, можна віднести англо-голландські компанії *Unileveru, Royal, Dutch, Shell*, шведсько-швейцарську компанію *ABB*, американо-швейцарську банківську групу *Credit Suisse First Boston*.

На сьогоднішній день БНК, перетворившись на транснаціональні групи компаній виробничого, торгового, фінансового і науково-дослідного профілю, не тільки залишаються опорою економік розвинених країн, а й є однією з головних сил світового господарства. Нині у світі діє приблизно 40 тис. БНК, що мають близько 200 тис. підрозділів у 150 країнах.

БНК лідирують у світовій економіці за різними показниками. У 1996 р. загальний обсяг їхнього продажу становив 5,5 трлн доларів, або 25 % світового ВВП. На БНК припадає, за різними оцінками, від 1/4 до 1/3 світової торгівлі. У середині 90-х років активи 500 найбільших небанківських БНК перевищили 30 трлн доларів, причому 40 % з них було розміщено за межами країн, у яких засновані головні компанії. Загальна чисельність зайнятих у БНК працівників перевищує 70 млн осіб. Аналогічна ситуація спостерігається і в банківській сфері: з 300 найбільших банків світу близько 100 є транснаціональними, при цьому близько 2/3 операцій вони здійснюють у своїх державах і 1/3 — за кордоном.

По суті, саме БНК перетворили світову економіку на справді міжнародне виробництво, дали імпульс науково-технічному прогресу в різних його виявах, забезпечили підвищення технічного рівня і якості продукції, зростання ефективності виробництва. Особливо слід наголосити на значенні БНК з позиції вдосконалення форм менеджменту та організації підприємства, управління його комерційним, виробничо-технологічним і кадровим потенціалом. З огляду на це під час вивчення міжнародного менеджменту достатню увагу потрібно приділяти особливостям організації інтегрованих структур, сформованих БНК, управління ними. У наступному пункті цього розділу розглянемо конкретні приклади побудови та діяльності БНК розвинених країн світу.

Характеризуючи цілі міжнародної інтеграції, необхідно зазначити, що розвиток міжнародного бізнесу зумовлений дією низки взаємовпливаючих факторів, що призводять до глобалізації виробництва й маркетингу:

1. Досягнення в галузі комп'ютерних технологій і телекомунікацій привели до бурхливого взаємообміну інформацією та ідеями між державами, що дає споживачам можливість більше довідатися про зарубіжні товари. Так, поширення супутникового й кабельного телебачення, а також поява Інтернету сприяють формуванню глобального попиту на певні товари чи послуги. Глобальні мережі телекомуніка-

цій дозволяють менеджерам компаній координувати діяльність персоналу з розробки, упровадження, виробництва та продажу продукції на численних підприємствах у всьому світі.

2. Уряди багатьох країн послідовно знижують бар'єри для інвестицій і торгівлі, що відкриває нові ринки для міжнародних компаній. Більшість країн Східної Європи прийняли законодавчі акти, що стимулюють зовнішньоторговельні операції і прямі інвестиції з-за кордону.

3. Існує тенденція до уніфікації та об'єднання в межах світового співтовариства. Наприклад, у європейських країнах, що підписали Маастрихтські угоди про створення Європейського Союзу, з 1993 р. створено єдиний ринок товарів, послуг, капіталу і трудових ресурсів, а далі на основі Європейського монетарного союзу відбувся перехід на єдину валюту — євро. Реалізація цієї стратегії надає компаніям величезні ринкові можливості.

Водночас, як і раніше, існують розбіжності між багатьма національними ринками, а також певні недоліки, зокрема відносна дешевизна окремих ресурсів (сировини, праці, технологій, капіталу). Використання таких недоліків дає учасникам міжнародної кооперації змогу забезпечити, з одного боку, глобальне зростання свого бізнесу, зменшення витрат виробництва, підвищення прибутку, а з іншого — залучення для цього міжнародних ресурсів, а відтак фінансову стійкість міжнародних інтегрованих структур бізнесу щодо різних криз і потрясінь.

Отже, за рахунок міжнародної інтеграції компанії можуть гарантувати:

- доступ до нових ринків, подолання державних торгових та інвестиційних бар'єрів;
- доступ до нових джерел ресурсів — матеріальних, фінансових, трудових, технологічних, інформаційних, організаційних;
- досягнення конкурентних переваг, усунення або пом'якшення конкуренції в інтересах партнерів;
- підвищення ефективності, раціоналізацію виробництва, економію на розширенні його масштабів, використання переваг вертикальної інтеграції;
- зниження ризику.

Доступ до нових ринків досягається шляхом подолання правових обмежень входження на зарубіжний ринок, відкриття сприятливих ринків з погляду каналів збуту і надходження ресурсів, підвищення ефективності використання виробничих потужностей.

Одна з основних причин створення міжнародної інтегрованої структури — встановлення довгострокових відносин з місцевими фірмами для проникнення на зарубіжні ринки. Організації країн, що приймають, можуть належати до мережі місцевих постачальників, дистриб'юторів, замовників, до яких іноземні партнери мають можливість приєднатися через альянс або шляхом включення до БНК.

Важливим аспектом виходу на новий ринок є торгові обмеження з боку уряду сторони, яка приймає. Зокрема, ці обмеження були першопричиною утворення союзів БНК з фірмами й урядами країн, що розвиваються. Крім того, чинне місцеве законодавство, яке вимагає від іноземних компаній вступу до альянсів з місцевими партнерами або певної мінімальної їх участі в місцевій організації, також сприяє створенню міжнародної інтегрованої структури. Слід, утім, визнати, що вимоги закону і протекціоністські заходи уряду є менш значущими факторами порівняно з такими, наприклад, як отримання доступу до нових ресурсів чи економія на витратах за рахунок ефекту масштабу.

Доступ до нових джерел ресурсів. За допомогою міжнародної інтеграції компанії отримують можливість доступу до додаткових, дешевших матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів зарубіжних країн: МСА — через своїх іноземних партнерів, БНК — через свої зарубіжні підприємства.

На початковій стадії задовольняються потреби в сировині (комплектуючих), виробничих потужностях, будівлях, спорудах, фінансових ресурсах, а також у персоналі (за рахунок доступу до дешевої і кваліфікованої робочої сили та забезпечення підприємств кадрами лінійних і функціональних менеджерів).

В сучасних умовах не менш важливого значення набуває доступ до інформаційних і технологічних ресурсів:

- знання національної економіки, політики й культури, умов та особливостей національного ділового середовища (міське законодавство, державне регулювання);
- знання сучасної ділової практики, традицій, методів роботи на ринку;
- передача знань у сфері маркетингу й менеджменту;
- передача технічних ноу-хау, доступ до нових технологій, результатів наукових досліджень.

Фактор “знання ринку”, що передбачає розуміння соціально-культурного й конкурентного середовища, має важливе значення в тому

випадку, якщо культурні розбіжності між країною базування фірми і країною передбачуваної діяльності великі. Часто (принаймні на початковому етапі виходу на новий ринок) організації воліють створити спільне підприємство з місцевою фірмою, щоб отримати необхідні знання про ринок. Особливу роль при цьому відіграє розвиток конкурентних переваг, що породжують потік інновацій на стадіях розробки продукції, виробництва й маркетингу. Такі стійкі переваги є колективним знанням, властивим міжнародному бізнесу, — воно дає можливість здійснювати координацію різноманітного виробничого досвіду та інтеграцію різних технологій.

Приклад. Японська *NEC* створила МСА з компанією *Honeywell*, що базується в США, і фірмою *Bull*, що базується у Франції, з метою використання досвіду, навичок і технологій своїх партнерів. Здатність вчитися в інших — головний фактор, що визначає її становище як єдиної глобальної компанії зі стійкою часткою ринку у виробництві телекомунікаційного обладнання, напівпровідникових чіпів і комп'ютерів.

Досягнення конкурентних переваг. Підвищення компетентності, що лежить в основі конкурентної переваги фірми, багато в чому залежить від її здатності сприймати нові навички і знання у сфері виробництва й менеджменту. Компанії, які найшвидше “генерують” нову інформацію, виявляються більш конкурентоспроможними. Водночас крім отримання нового знання всередині самої фірми існує можливість діставати інформацію від інших учасників ринку. Під натиском конкуренції на міжнародних ринках фірми створюють інтегровані структури бізнесу, зокрема з метою вдосконалення сукупності своїх знань і досвіду як активу, що може мати навіть більше значення для результатів діяльності, ніж запатентована технологія.

Розвиток партнерських відносин між іноземними й місцевими фірмами може розглядатися як життєво важлива функція організації, спрямована на досягнення конкурентних переваг. Щоб поглибити знання і досвід, фірми найчастіше вступають у тісну організаційну взаємодію з конкурентами. Поглинання конкурента в процесі експансії БНК є поширеним способом досягнення конкурентної переваги. Специфічнішою є співпраця з конкурентом на світових ринках, аж до створення МСА.

З 90-х років необхідним елементом успіху міжнародного бізнесу стало *організаційне знання* — сукупність уявлень про зміну поведінки організації в результаті отримання інформації та досвіду. Організа-

ційне знання стає особливо важливим для фірми в результаті скорочення життєвого циклу продуктів і технологій в умовах прискореного розвитку та глобалізації ринків. Як процес організаційне знання сприяє підвищенню компетентності фірми, а відтак і збільшенню її конкурентних переваг. При цьому співпраця з партнером, що посідає сильні позиції в тій галузі діяльності, у якій фірма бажає бути більш компетентною, є логічним кроком на шляху досягнення мети.

У межах МСА компанія дістає можливість використовувати знання й досвід свого партнера-конкурента шляхом їхньої інтеграції для досягнення деяких спільних цілей. Водночас за допомогою створення МСА потенційна чи існуюча конкуренція для конкретної фірми може бути ослаблена або навіть усунута.

Приклад. У середині 90-х років МСА англійської компанії *British Telecom* і американської телекомунікаційної компанії *MCI Communications* протистояв планам американського гіганта в галузі телекомунікацій *AT&T* розширити спектр послуг, які надавалися міжнародним корпоративним клієнтам. Обидва партнери інвестували понад 1 млрд доларів у розвиток голосової пошти. При цьому вони поділили ринки продажу: *MCI* займалася маркетингом і наданням послуг на американському континенті, а *British Telecom* провадила аналогічну діяльність у країнах Західної Європи і басейну Тихого океану. Аналітики вважають, що, незважаючи на свій потенціал, поодиножко жодна з цих компаній не змогла б створити серйозної конкуренції *AT&T* на глобальному ринку.

У більшості випадків співпраця з конкурентом є захисним заходом. Хоча подеколи альянс може бути створений і з метою наступу.

Так, одним з мотивів угоди про виробництво і збут серії дешевих моделей автомобілів, укладеної між японською *Mitsubishi Motors* і південнокорейською *Hyundai Motors*, було запобігання такій угоді між конкурентами. Або, приміром, заходи протидії, розпочаті американською адміністрацією проти японської автомобільної експансії на ринок США, стали однією з причин організації спільного підприємства компаніями *General Motors* і *Toyota*.

Підвищення ефективності. Раціоналізація міжнародного виробництва передбачає вироблення певних компонентів не більше ніж у двох місцях з різними витратами, а також перенесення їх виробництва туди, де витрати менші. Тут є ще й додаткова перевага. Оскільки обсяг виробництва у сприятливішому місці тепер більший, подальше зниження середньої вартості одиниці продукції може бути досягнуте

за рахунок ефекту масштабу — підвищення ефективності з розширенням виробництва, що виявляється у зменшенні середніх витрат за збільшення обсягу випуску.

Зменшенню витрат сприяють також відхід від дублювання інвестицій і витрат на НДДКР, поширення й обмін технологіями і ноу-хау, відкриття сприятливих сировинних ринків, міжнародний поділ праці, можливості фінансового та податкового планування з урахуванням особливостей функціонування фінансових ринків і державної економічної політики в різних країнах.

Приклад. *General Motors* через створені СП отримав з Японії коробки передач і задні мости для подальшого складання автомобілів на підприємствах у Канаді, Західній Європі, Південній Африці й Австралії. На заводах у Бразилії, що належать БНК *Ford*, виробляються двигуни малої потужності для американських та європейських ринків збуту.

Мінімальний масштаб розмірів ефективного виробництва в більшості галузей значно зріс. Наприклад, виробник кольорових телевізорів повинен випускати кілька мільйонів одиниць на рік для досягнення економії за рахунок ефекту масштабу, що дає можливість витримати глобальну конкуренцію. Це більш ніж у 50 разів перевищує мінімальний розмір ефективного виробництва у цьому секторі станом на початок 60-х років.

Об'єднання ресурсів з конкурентами в межах стратегії співпраці є одним із засобів досягнення фірмами певного масштабу діяльності. Отримали поширення альянси у сфері НДДКР у високотехнологічних галузях: використовуючи механізм поділу витрат між партнерами, вони дають фірмам можливість здійснювати необхідні інновації. Характерно, що для проведення масштабних НДДКР фірми воліють створювати СП, а не укладати функціональні угоди. Перевага віддається і спільному підприємству як організаційній формі, оскільки вона полегшує обмін інформацією і забезпечує повсякденну координацію.

Прикладом такої співпраці є альянс *General Electric* і *Snecma* — американського і французького виробників, що об'єднали деякі свої ресурси, виробничий досвід і навички для виконання НДДКР з метою розробки нового покоління двигунів для реактивних літаків.

Слід зазначити, що задана технологія виробництва неминуче диктує певний оптимальний обсяг випуску продукції. Значне відхилення від цього обсягу в той чи інший бік спричинює економічний збиток.

У такому разі як альтернатива вертикально інтегрованої компанії може використовуватися мережа МСА. Фірма, що створює МСА з виробниками комплектуючих для своїх виробів, має низку переваг:

- уникнення властивого великому бізнесу організаційного розбухання;
- відсутність потреби у перенавчанні робітників і змінах у процедурах управління впровадженням нової технології;
- скорочення витрат на адаптацію до змін, зумовлених науково-технічним прогресом.

Сучасні високотехнологічні галузі вирізняються подорожчанням засобів виробництва, зростанням витрат на НДДКР, розробку торгової марки, розвиток збутової мережі продажу. Високі постійні витрати потребують розширення обсягів виробництва для того, щоб максимізувати прибуток і скоротити термін окупності інвестицій. При цьому можливе створення альянсів, особливості яких полягає в тому, що кожна з фірм-партнерів виконує взаємодоповнювальні функції.

Прикладом слугує СП німецької хімічної компанії *BASF* і американської *Dow Chemical*. *BASF* покладалася на *Dow Chemical* у дистрибуції власної технології на американському ринку, в той час як для *Dow Chemical* СП було засобом скорочення витрат на НДДКР.

Зниження ризиків. Мінімізація ризиків у процесі міжнародної інтеграції досягається через країну (регіональну) диверсифікованість операцій, вихід на нові перспективні ринки, використання різних каналів збуту. Водночас зниження ризику капіталовкладень можливе завдяки залученню до кооперації партнерів з числа національних інвесторів.

З одного боку, діючи в межах альянсу, фірма може досягти домовленості з партнером щодо поділу ринку на сфері впливу. З іншого — альянс порівняно з фірмами, що діють поодиночці, може знизити ризик кожного з партнерів шляхом розподілу етапів великого проекту між кількома учасниками, диверсифікованості номенклатури товарів, забезпечення швидкого входження в ринок і коротших термінів окупності, зменшення витрат.

Приклад. Американська компанія *Cisco* з 1993 р. до кінця 1997 р. інвестувала з меншою часткою участі в капітал 25 компаній-партнерів. Одна з найважливіших мотивацій такої форми альянсу — поділ з партнерами великого технологічного ризику.

Розглянемо докладніше **види міжнародних стратегічних альянсів** і механізми їх організації.

Інтенсивна глобальна конкуренція є основною рушійною силою виникнення МСА. Щоб не відставати від конкурентів або навіть випередити їх, фірмі необхідно стати на шлях постійних інновацій, культивувати організаційну гнучкість в умовах дедалі більшої мінливості зовнішнього ділового середовища, обмеженості ресурсів, ринкової невизначеності. Здатність ефективно і гнучко використовувати наявні ресурси лежить в основі підприємництва і є головною у створенні МСА.

Швидкий розвиток партнерства у різних галузях свідчить про те, що створення МСА є не випадковим процесом. Зазначимо, що співпраця – особливий спосіб організації бізнесу, що характеризується взаємною прихильністю суб'єктів за інтересами, намірами та поведінкою, об'єднаними спільною реалізацією мети.

Можна виокремити потенційні джерела переваги від співпраці на основі довгострокових угод, заснованих на відносинах довіри та прихильності до партнера. Відповідно до цього МСА поділяють на:

- альянси горизонтального типу;
- альянси вертикального типу;
- альянси за дистрибуцією;
- родинні диверсифіковані альянси;
- перспективні диверсифіковані альянси.

МСА горизонтального типу створюються з організаціями, що провадять діяльність на одній і тій самій стадії виробничого процесу і/або виробляють однорідні товари чи послуги.

Завдяки МСА об'єднано потужності з надання послуг, пов'язаних з доступом до мережі Інтернет, європейських телекомунікаційних компаній *Deutsche Telecom*, *France Telecom* і американської *Sprint*. Їхнє партнерство дає можливість реалізувати глобальну пропозицію послуг користувачам, розташованим у пунктах місцевого доступу до провайдерів.

МСА вертикального типу укладають з постачальниками комплектуючих виробів чи послуг для фірми.

Компанія *Deutsche Telecom* у лютому 1997 р. повідомила про доповнення підписаної ще в 1995 р. довгострокової угоди з американською компанією *Netscape Communication*, що передбачає забезпечення *Deutsche Telecom* як виробника оригінального устаткування програмним продуктом *Netscape* у межах надання нею послуг по Інтернет.

МСА за дистрибуцією передбачають довгострокову співпрацю з дистриб'юторами або основними споживачами.

Партнерство у збуті між виробником персональних комп'ютерів *DTK Computers* і його російським дистриб'ютором *Ланк* орієнтоване на реалізацію стратегії тіснішої взаємодії з виробником у питанні просування продуктів на російський ринок, як це характерно для класичного дистриб'ютора, а також на глибші взаємні зобов'язання. Водночас ця стратегія дає можливість виробнику брати участь разом з дистриб'ютором у формуванні нового, більш прибуткового сегмента ринку, а кінцевому клієнту відкриває доступ до новітніх технологій.

Родинні диверсифіковані МСА створюються з організаціями, що виробляють як взаємодоповнюючі товари й послуги, так і товари чи послуги — замітники. До першої категорії належать, наприклад, угоди між великими авіалініями, що оперують на далеких маршрутах, і дрібнішими перевізниками, які обслуговують короткі регіональні маршрути, пов'язані з маршрутами основних перевізників. До другої можуть бути віднесені угоди між фірмами, що забезпечують стаціонарний (дротовий) телефонний зв'язок, та операторами стільникового зв'язку для збільшення ємності їхньої спільної мережі.

Перспективні диверсифіковані МСА створюються з організаціями, що оперують у не пов'язаних між собою галузях, між якими потенційно можливе (чи вже відбувається) розмивання меж, зазвичай у результаті інновацій. У цьому випадку міжорганізаційна співпраця взаємозбагачує партнерів з погляду обміну технологіями й управлінським досвідом.

Компанія *Microsoft* є прикладом використання широкого кола стратегічних альтернатив, наявних в інформаційно-комунікаційному секторі ринку. *Microsoft* розпочинала діяльність як фірма, що спеціалізується на виробництві операційних систем і прикладного програмного забезпечення. В подальшому компанія створила МСА із *Sega*, виробником відеоігор, і *Dream Walks SKG*, виробником фільмів, щоб отримати доступ до інформаційних ресурсів і вийти на ринок розважальних послуг. *Microsoft* також бере участь в альянсах із провайдерами інтерактивних послуг, включаючи інтерактивне телебачення. Так, компанія витратила 200 млн доларів для надання допомоги у відкритті інтерактивного каналу компанії *NBC*, щоб та могла конкурувати з *CNN*, в обмін на виключні права дистрибуції новин *NBC*.

Переваги від участі в МСА — досягнення економії завдяки квазіінтеграційному зв'язку з постачальниками, дистриб'юторами і замовниками, розширенню діапазону діяльності, отриманню технологій та набуттю управлінського досвіду, зниженню ризику й невизна-

ченості, економії на масштабі. Створюючи альянс, спочатку необхідно оцінити потенціал розвитку конкурентної переваги від співпраці за кожним зі згаданих вище напрямів з огляду на досягнутий рівень своєї компетенції, а також рівень компетенції існуючих і потенційних партнерів. Наступний крок — позиціонування у відносинах з партнерами з метою максимізації своєї сталої переваги від співпраці в межах діючих обмежень.

Залежно від цілей компаній, які беруть участь в альянсі, менеджмент дістає можливість вибору з-поміж широкого спектра організаційних механізмів. Співпраця партнерів у межах МСА може мати як формальний, так і неформальний характер. При цьому формальна співпраця є юридично задокументованою і помітнішою як у межах фірм-партнерів, так і поза ними. Водночас неформальна співпраця ґрунтується на довірі, що зміцнюється через ділові відносини. Вона поступово розвивається як результат пізнання взаємних інтересів. Неформальні відносини передбачають спочатку бізнес і тільки потім “зовнішню оболонку”. З початку 80-х років більшість міжфірмових асоціацій були менш формальними за структурою.

На контрактному рівні в основі МСА лежать довгострокові функціональні й неформальні угоди.

Функціональні угоди — це формальні угоди без пайової участі партнерів чи створення спільного підприємства. Альянси у формі функціональних угод являють собою проекти, у яких дві чи більше компанії вирішують співпрацювати за одним чи кількома напрямками діяльності: НДДКР, виробництво, маркетинг, спільне використання технології, ліцензування, дистрибуція тощо. У межах функціональних угод не створюється нова організація, а співпраця має обмежений характер. Сторони передають ресурси для ведення спільної діяльності, але не ділять власність чи прибуток підприємства. Такі альянси виявляються гнучкішими, ніж ті, що побудовані на основі СП або пайової участі в активах: контракти можуть бути відносно легко змінені, що дає можливість переорієнтувати стратегію МСА у відповідь на постійні зміни глобальних ринків. Водночас функціональні альянси можуть бути легко трансформовані в альянси з пайовою участю чи СП.

Неформальні угоди охоплюють асоціації зі співпраці, які створюються двома або більше організаціями і які передбачають, наприклад, негласну домовленість між конкурентами в умовах олігополії (картельна угода). У межах деяких видів діяльності (ціноутворення, про-

сування товарів) такі угоди можуть бути предметом антимонопольного розгляду.

Організації часто змушені робити вибір між самостійним створенням нової технології (продукції) і покупкою ліцензії. *Ліцензійні угоди* не є стратегічними альянсами, якщо вони не передбачають довгострокової передачі технології, продукції чи досвіду між партнерами. Подібно до простих договорів купівлі-продажу товарів, ці угоди зазвичай не передбачають взаємної залежності, спільного контролю менеджерів чи довгострокової підтримки розвитку виробництва продукції. *Франчайзинг* — відносини, за яких фірма купує ліцензію на використання товарного знака й технології в іншій фірмі, — теж, як правило, належить до традиційних контрактів.

Однак не завжди можна співвіднести правову форму угоди з наслідками стратегічного характеру, що впливають з неї. Якщо розглядати співпрацю ізольовано, то вона може полягати, наприклад, тільки в наданні технології, навчанні персоналу чи видачі ліцензії. Якщо ж йдеться про довгострокову мету, то стратегічний ефект виходить далеко за межі угоди.

Такі приклади часто трапляються в ліцензійній практиці фармацевтичних компаній чи в угодах про складання автомобілів. У цих випадках номінальний відсоток, що надходить у головну фірму компанії-ліцензіара, різко збільшується завдяки доходам від постачання активного інгредієнта для ліків чи комплектуючих деталей для автомобілів.

Подібна ситуація виникає, якщо угода про франчайзинг передбачає довгостроковий характер фінансових і майнових відносин між партнерами. Франчайзер не тільки надає франчайзіату право на користування своїм товарним знаком і технологією, а й здійснює фінансування, забезпечує необхідні засоби виробництва, постачає сировину, навчає персонал і т. ін. Франчайзіат, зберігаючи самостійність і знижуючи свої ризики, забезпечує франчайзеру сталу винагороду у вигляді відсотка з обороту. Франчайзинг як форма МСА дає головній організації можливість розвиватися швидше і з меншими капітальними витратами, ніж при традиційних способах організації бізнесу.

Альянси у формі довгострокових угод про участь в активах здійснюються як без утворення, так і з утворенням нової організації. Угоди про участь в активах без утворення нової організації є угодами про пайову участь (включаючи угоди про обмін акціями).

МСА з пайовою участю — це добровільні відносини між двома фірмами, за яких одна компанія купує частку іншої, значну для ведення спільної діяльності, але яка не перевищує величину контрольного пакета. Багато прикладів цієї форми МСА можна знайти в автомобілебудуванні та нафтовидобувній промисловості.

Приклад. Норвезька державна нафтова корпорація *Statoil*, прагнучи зменшити свою залежність від внутрішнього ринку й розширити присутність на зовнішньому, диверсифікує свої нафтогазові інтереси в Північному морі шляхом обміну акціями з міжнародними компаніями *British Petroleum (BP)*, *Chevron*, *Total* та ін. Так, у результаті обміну акціями *Statoil* з *BP* британська компанія, що має пайову участь у низці норвезьких родовищ, розширює свою присутність у Норвегії за рахунок належних *Statoil* пакетів акцій і збільшує щоденне виробництво нафти з 65 до 90 тис. барелей. У свою чергу, *Statoil* одержує частку *BP* на родовищах у південній частині Північного моря та низці норвезьких родовищ.

В альянсі з пайовою участю партнери зазвичай укладають кілька функціональних угод для того, щоб використовувати взаємодоповнюючі можливості партнерів. Так, довгостроковий зв'язок, заснований на відносинах власності, був доповнений функціональними угодами в альянсі між *Ford* і *Mazda*, між американською *Honeywell* і американсько-японським СП *Yamatake Honeywell*. Передача акцій партнеру зміцнює відносини і збільшує можливості для успіху функціональних угод. Крім того, володіння акціями може сприяти особистому взаєморозумінню між вищими керівниками фірм-партнерів.

За словами керуючого компанії *Xerox*, купівля частини компанії-партнера дає можливість проникнути всередину й побачити, що там відбувається. Це значно розширює можливості використання різноманітних напрямів, у яких дві компанії могли б співпрацювати.

Стратегія пропозиції партнеру купити меншу частку участі може також використовуватися як додатковий захисний засіб проти ворожих дій інших компаній.

Приклад. Англійська компанія *Pilkington Glass* продала 20 % акцій свого відділення в США японській фірмі *Nippon Sheet Glass*, щоб убезпечити себе від недружного поглинання конкурентом. Угода містила умову, відповідно до якої будь-який покупець *Pilkington Glass* повинен був одночасно викупити й відповідну частку американського відділення в японській фірмі.

Обмін акціями між партнерами зумовлює можливість однієї фірми впливати на прийняття рішень іншою фірмою, а тій, у свою чергу, здійснювати аналогічний (не визначальний) вплив на прийняття рішень першої. Такі відносини взаємозалежності потребують доведення відповідної інформації до відома всіх інших акціонерів та зацікавлених осіб. Антимонопольне законодавство може встановлювати межі такої участі, перешкоджаючи відстороненню дрібних акціонерів від участі в управлінні фірмою.

Водночас супротивники пайової участі говорять про дорожнечу й ризик такої організаційної форми як засобу пізнання компанії-партнера. На думку колишнього керуючого компанії *Siemens*, пайова участь ніколи не замінить добре складеної функціональної угоди.

Угодами про участь в активах з утворенням нової організації є **спільні підприємства** (СП). СП забезпечує спільну, але не обов'язково однакову власність і контроль над використанням активів.

Спільне підприємство — найскладніша в організаційному плані форма МСА. При цьому виникає самостійна організація, чий капітал розподілений між партнерами-засновниками, що мають право на отримання дивідендів як компенсацію пропорційно до внесків. Спільне майно партнерів визначає їхню спільну власність на створюваний продукт.

У деяких випадках партнери обмежують свою співпрацю виконанням певних функцій. Наприклад, у більшості СП, що виробляють транспортні засоби і комплектуючі, засновники співпрацюють лише під час розробки та виробництва продукції — відповідальність за маркетинг і дистрибуцію залишається за самими батьківськими організаціями. Інші організації воліють об'єднати весь спектр функцій.

Приклад. Американська *General Electric* і японська *Fanuc* для запобігання жорсткому глобальному суперництву погодилися спільно розробляти, виготовляти, продавати й обслуговувати обладнання з автоматизації виробництва.

Спільна риса сучасних СП полягає в тому, що партнери співпрацюють у виробництві одного певного продукту або в одній країні. При цьому вони можуть виступати як конкуренти на інших ринках. Звідси випливає, що СП мають тенденцію до вузької спрямованості.

Деякі компанії створюють між собою дві чи більше окремі організації, що дозволяють кожному з партнерів зберігати додаткові засоби контролю в країні свого базування чи на основних ринках.

З огляду на зазначене вище до МСА не належать організації, що утворилися в результаті злиття фірм або поглинання однією фірмою іншої. Різниця між ними ось у чому. Злиття або поглинання передбачає існування тільки однієї організації, у той час як альянси незалежно від їхньої форми мають щонайменше два юридично й економічно самостійні учасники. Крім того, на МСА зазвичай припадає лише частина (частіше менша) діяльності фірм-партнерів. Нарешті, якщо ієрархічні відносини, що склалися в результаті злиття або поглинання однією фірмою іншої, виводять останню зі сфери власне ринкових відносин, то учасники альянсу тією чи іншою мірою використовують ринок для максимізації вигод від спільної діяльності.

Навпаки, взаємозв'язки між материнською й дочірньою компаніями в межах БНК не утворюють стратегічного альянсу, тому що тут відсутні незалежні фірми, що мають власні цілі. Дочірні компанії зазвичай виявляють повну згоду і взаєморозуміння в усіх стратегічних питаннях.

Проте, аналізуючи взаємозв'язки між головними компаніями БНК і асоційованими (залежними) фірмами (зокрема, й тоді, коли вони утворюють СП), нерідко можна натрапити на відносини, що характеризуються водночас рисами ринкової угоди та єдиної організації (ієрархії). Такі відносини між головною й асоційованою компаніями розцінюються як перехідні форми між ринком і внутрішньофірмовими угодами в межах БНК і вважають стратегічними альянсами.

Іншим типовим прикладом двоїстих за своїм економічним характером відносин можуть бути союзи БНК з місцевими фірмами у разі, коли створення альянсу є тактичною відповіддю БНК на вимоги уряду країни, яка приймає, чи усталені культурні традиції. Утворюваний у таких випадках МСА у формі СП є швидше компромісом, аніж метою. Навіть коли місцевим партнером виступає фірма з доброю репутацією, стратегічне управління таким СП здійснює БНК. Надалі, знімаючи обмеження, таке СП інтегрується до складу БНК.

Приклад. У 70-х роках уряд Індії проголосив, що БНК не можуть володіти контрольним пакетом акцій у своїх місцевих дочірніх компаніях. Більшість БНК були змушені скоротити свою частку до рівня менш ніж 50 %, а деякі (*IBM, Coca-Cola*) пішли з країни, не бажаючи втратити контроль над дочірніми фірмами. Нові фірми, які прийшли на індійський ринок (наприклад, *Pepsico*), утворили СП з місцевими партнерами, що мали контрольні пакети акцій. На початку 90-х років уряд Індії переглянув свою політику. Відразу ж усі БНК, що діяли

в Індії, включаючи *Unilever*, *ABB*, *Pepsico*, змусили своїх партнерів повернути їм контрольні пакети акцій, часто шляхом емісії нових акцій, які до цього індійським акціонерам продавалися за пільговими цінами.

3.2. Багатонаціональні (транснаціональні) компанії (БНК, ТНК). Інтегровані банківські структури

Усі найбільші сучасні БНК являють собою міжнародні фінансово-промислові об'єднання, що включають у свою структуру головну компанію фінансової або виробничої орієнтації і численні пов'язані з нею системою корпоративної (акціонерної) участі дочірні й асоційовані фірми (підрозділи), що працюють у сфері промисловості, логістики, торгівлі та маркетингу, фінансів, НДДКР тощо, розташовані як в основній країні базування БНК, так і за кордоном. Таку форму інтегрованої корпоративної структури називають *фінансово-промисловою групою (ФПГ)*.

Структура й характер діяльності інтегрованих об'єднань у різних країнах мають і схожі риси, і помітні відмінності, зумовлені конкретними історичними обставинами формування ФПГ у тій чи іншій країні, особливостями законодавчого регулювання корпоративних відносин (особливо антимонопольним законодавством), ступенем розвитку фондового ринку, роллю фінансових організацій і держави в питаннях корпоративної власності та управління.

У табл. 1 зведено основні характеристики ФПГ різних країн. Акцент зроблено на форми залучення капіталу, механізм корпоративного управління й переважний тип інтеграції підприємств, що входять до ФПГ.

У США фінансово-промислові групи виникали в умовах розвинутої ринкової системи, сформованого ринку капіталу, широкого доступу як великих інвесторів, так і дрібних вкладників до фондових інструментів. Високий рівень і темпи розвитку промисловості, сформоване конкурентне ринкове середовище дали корпораціям можливість ефективно нарощувати капітал за рахунок емісії акцій. Банки при цьому відігравали допоміжну роль, виступаючи в ролі фінансово-розрахункових агентів і не беручи участі в управлінні корпораціями. Цьому значною мірою сприяло антимонопольне законодавство США, що спочатку перешкоджало зрощуванню банківського капіталу з промисловим. Починаючи з 60-х років у США відбувається поступове послаб-

лення обмежень на роль банків під час формування ФПГ. У результаті на сьогодні кілька сотень найбільших БНК є основою американської економіки, причому на частку 100 провідних БНК припадає від 50 до 60 % валового національного продукту (ВНП).

У США склалися два основні типи БНК у формі фінансово-промислових груп: БНК, сформовані навколо промислової корпорації, і БНК, сформовані навколо банку. Розглянемо ці види інтегрованих групових структур на конкретних прикладах.

Корпорація *Exxon* протягом XX ст. була безперечним лідером світової нафтової індустрії. *Exxon* — це БНК у формі великої фінансово-промислової групи, підприємства якої розташовані у США та більш ніж 80 країнах світу. Підприємства групи вибудовані в ієрархічну піраміду з головною холдинговою компанією БНК у Нью-Йорку.

Таблиця 1

**Основні характеристики фінансово-промислових груп
у міжнародному бізнесі**

Країна	Джерело капіталу	Механізм трансформації капіталу	Тип акціонерної структури	Ядро ФПГ	Тип головної холдингової компанії
США	Незалежні приватні інвестори	Фондовий ринок	Ієрархія	Банк	Банківська ХК
				Промислова корпорація	Змішана або чиста ХК
Німеччина	Незалежні приватні інвестори	Банківська система	Ієрархія з елементами перехресної участі	Банк	Банк
				Промислова корпорація	Змішана або чиста ХК
Японія	Держава	Банківська система	Етархія	Банк	Відсутній
Південна Корея	Сімейний капітал	Прямі інвестиції	Ієрархія	Торгово-промислова компанія	Змішана ХК
Росія	Держава	Ваучерна приватизація, інвестиційні конкурси	Ієрархія	Промислове або торгове підприємство	Змішана ХК
		Заставні аукціони	Ієрархія	Банк	Чиста ХК

Корпорація *Exxon* є вертикально інтегрованою структурою – більшість підприємств групи спеціалізовані на різних стадіях циклу нафто- та газопереробки: розвідка та видобуток сирої нафти й натурального газу, міжнародні перевезення нафти і нафтопродуктів за допомогою трубопроводів і спеціалізованого танкерного флоту, переробка сирої нафти та природного газу, оптово-роздрібний продаж продуктів нафтопереробки (різні види палива й олів). Водночас крім основного напряму корпорація володіє нафтохімічними підприємствами у США, Канаді та Європі, що виробляють полімери і пластмаси, розчинники, гуми, мастила, сільськогосподарські добрива. Також до структури БНК входять кілька енергетичних підприємств інших підгалузей, що займаються видобутком і переробкою вугілля, урану, горючих сланців. *Exxon Corporation* є спадкоємцем компанії *Standard Oil Company of New Jersey*, яка входила до тресту Джона Д. Рокфеллера і була розформована в 1911 р. за рішенням суду па підставі антитрестівського законодавства. Назву “*Exxon*” було зареєстровано у 1972 р. Під тиском зростаючої конкуренції з боку міжнародних гігантів – англо-голландської компанії *Royal Dutch Shell* і англо-американської *British Petroleum Amoco* – очікується злиття *Exxon* з іншою найбільшою американською нафтовою БНК – *Mobil*, що також є одним зі спадкоємців колишньої імперії Рокфеллера.

До групи *Chase Manhattan Corporation* входять головний американський банк з однойменною назвою (результат злиття *Chase Manhattan Bank* і *Chemical Bank*), дві великі страхові компанії, а також 21 нефінансова корпорація, кожна з яких належить до числа 100 найбільших компаній США. На чолі ієрархічної структури групи стоїть банківська холдингова компанія. Група *Chase* є горизонтально інтегрованою, її нефінансова складова містить у собі авіакомпанії, залізниці, авіабудівні підприємства, хімічні компанії, компанії роздрібної торгівлі.

Далі розглянемо деякі фінансово-промислові групи Німеччини.

Особливість структури німецької економіки полягає у значній ролі банків та їхніх тісних зв'язках з нефінансовим сектором (промисловість, торгівля й послуги, транспорт). Виняткова роль банків визначається особливостями німецького законодавства, відповідно до якого приватні інвестори не мають доступу на фондовій біржі, а купують і продають акції за допомогою посередників, переважно банків. Незалежні дрібні акціонери через високі транзакційні витрати воліють не тримати в себе куплені акції, а депонувати їх у банку.

При цьому банк надає клієнту корпоративну інформацію про збори акціонерів (порядок денний, рекомендації правління, пропозиції інших акціонерів щодо резолюції зборів). Понад те, більшість приватних акціонерів віддають перевагу передачі банку права голосування за депонованими акціями на основі доручення (це одна з безоплатних послуг німецьких банків).

У результаті провідні банки Німеччини (насамперед *Deutsche Bank*, *Dresdner Bank* і *Commerzbank*) на основі власного володіння акціями, доручень на право голосування та акцій, що належать їхнім дочірнім інвестиційним компаніям, отримали величезний контроль над провідними відкритими акціонерними товариствами Німеччини — понад 80 % голосів на зборах представлено банками. Це дає банкам ФРН можливість обирати членів спостережної ради і призначати інших керівників підприємств, а також жорстко контролювати процес зміни статутів корпорацій.

Навколо цих банків було створено великі горизонтально інтегровані фінансово-промислові об'єднання. При цьому на чолі ієрархії стоїть банк, з ним пов'язана група великих торгово-промислових компаній, навколо яких групується безліч великих і середніх фірм. Особливістю німецьких ФПГ також є певна частка взаємочасті компаній у капіталі один одного (перехресне володіння акціями).

Група *Deutsche Bank* — яскравий приклад горизонтально інтегрованої міжнародної фінансово-промислової структури. Фінансові підприємства *Deutsche Bank* можуть бути згруповані за шістьма основними напрямками:

- комерційні банки;
- іпотечні банки;
- інвестиційні компанії;
- лізингові й факторингові компанії;
- спеціалізовані й консультаційні фірми;
- міжнародні фінансові компанії.

З фінансовим блоком групи тісно пов'язана найбільша страхова компанія *Allianz*. Поряд із перерахованими фінансовими інститутами *Deutsche BankAG* контролює діяльність цілої низки нефінансових підприємств, серед яких автомобільний гігант *Daimler Benz*, торговий дім *Karstadt*, металургійний концерн *Metallgesellschaft*, будівельна фірма *Hoizmann*.

Діяльність групи *Deutsche Bank* виходить далеко за межі Німеччини, вона є одним з найбільших багатонаціональних об'єднань. У ме-

жах глобалізації операцій основним напрямом обрано американський ринок, вихід на який досягається шляхом встановлення контролю над великими американськими компаніями. Так, після придбання *Daimler Benz* корпорації *Chrysler* створено БНК *Daimler Chrysler*, та й сам *Deutsche Bank* завершує оформлення угоди з придбання американського банку *Bankers Trust Corporation*, у результаті чого з'явиться найбільший на планеті міжнародний фінансовий інститут.

Крім трьох найбільших ФПГ Німеччини на чолі з банками існують і вертикально інтегровані об'єднання, ядром яких є промисловий концерн. Прикладом такої групи є ФПГ *Tyssen Oppenheim*, у центрі якої стоїть концерн *Tyssen*, що працює у сталевій і вугільній галузях промисловості. Група сформована у вигляді двох ієрархічно вибудованих холдингових структур. Головним банком групи є приватний банкірський дім *Oppenheim*. Разом з уповноваженими родини Тиссенів цей банк представлений у спостережних радах обох холдингових компаній.

Основу економіки Японії на сьогоднішній день становлять шість найбільших ФПГ: *Mitsubishi*, *Sumitomo*, *Mitsui*, *Fuji*, *Dai Ichi Kangyo* і *Sanwa*. Сукупний обсяг продажу шести груп-гігантів — близько 15 % ВВП країни.

Японські ФПГ — це неієрархічні структури з перехресним володінням акціями (спільна участь). Основною ланкою японської групи компаній, ядром, навколо якого сформована вся структура, є один з основних банків. До групи також входять велика торгова компанія (торговий дім), страхове товариство, інвестиційна компанія й одне чи кілька вертикально інтегрованих промислових об'єднань. Виробничі підприємства також пов'язані взаємною участю в капіталі один одного та специфічним фінансуванням за участю головного банку групи (“кейрецу-фінансування”).

Така корпоративна структура японських ФПГ склалася в процесі реконструкції економіки після Другої світової війни. При цьому пріоритетний розвиток отримала банківська система. Також винятково великою була роль держави, яка направила через основні банки довгострокові фінансові ресурси для відновлення й розвитку промислового потенціалу країни.

Для Південної Кореї характерний високий ступінь монополізації економіки, при цьому її основу становлять найбільші ФПГ, такі як *Samsung*, *Daewoo*, *LG*, *Hyundai*. Корейські групи нагадують за своєю будовою японські холдингові компанії “дейбацу”, що існували до

Другої світової війни, — ієрархічні піраміди, в основі яких лежить сімейний капітал.

Корейським ФПГ властивий високий рівень диверсифікованості. У кожній з них представлені всі провідні галузі промисловості. Широка диверсифікованість корейських груп відбувалася за значного впливу держави, яка стимулювала реалізацію імпортозаміщуючих проєктів. Простежимо на прикладі групи *LG* розвиток процесу горизонтальної інтеграції: почавши з виробництва пластмас, компанія долучилася до виробництва електротехнічної, електронної та телекомунікаційної продукції й обладнання (де пластмаси мають досить широке застосування), а також до переробки нафти. Наступним етапом був перехід до будівництва танкерів, а потім — до страхового бізнесу.

Діяльність корейських груп вирізняється високим ступенем інтернаціоналізації, при цьому основний акцент робиться на державах Азіатсько-Тихоокеанського регіону та США. Головна холдингова компанія таких БНК зазвичай виконує функції головного торгового дому.

Російські фінансово-промислові групи перебувають на початковій стадії формування, і тільки деякі з них можуть бути віднесені до категорії БНК (причому, як правило, зарубіжні дочірні підприємства розташовані в країнах СНД). Створення ФПГ відбувалося шляхом приватизації й акціонування державних підприємств, що раніше становили основу економіки колишнього Радянського Союзу. Групові структури вирізняються ієрархічним типом побудови. Значна частина груп сформувалася навколо промислових або торгових підприємств — такі ФПГ мають вертикальну інтеграцію в межах однієї галузі (нафтова промисловість, лісовий сектор, чорна металургія). Інші ФПГ були створені банками в результаті придбання великих пакетів акцій на заставних і грошових аукціонах. Такі групи є горизонтально інтегрованими і містять у собі підприємства не пов'язаних між собою галузей.

Більшість багатонаціональних компаній розвинених країн Європи та Північної Америки організовані за ієрархічним принципом і мають холдингову форму організації. *Холдингова компанія* є особливим типом фінансової або фінансово-промислової компанії, створюваної для володіння контрольними пакетами акцій (контрольними паями) інших фірм з метою ділового контролю над ними і управління їхньою діяльністю. Під час обговорення різних аспектів структури й управління БНК поряд з терміном “холдингова компанія” часто викорис-

товують поняття “материнська”, або “головна”, компанія. З погляду розподілу управлінських функцій до холдингової компанії також можна застосувати термін “головна організація”.

Якщо ступінь участі інвестора в особі холдингової компанії в акціонерному (пайовому) капіталі іншої фірми достатня, щоб здійснювати управління її поточними операціями, то така фірма може бути визначена як *дочірня компанія*. Вважається, що для контролю над підприємством необхідно володіти більш ніж 50 % його голосуючих (звичайних) акцій.

Однак на практиці для цілковитого контролю над фірмою з боку інвестора може виявитися достатнім безпосереднє володіння і меншою часткою голосуючих акцій. Це трапляється, наприклад, у разі, якщо значна частина акцій розподілена між великою кількістю незалежних дрібних акціонерів і ймовірність консолідації вирішального пакета в одних руках низька. Можливо також, що холдингова компанія здійснює контроль над фірмою, розпоряджаючись її голосуючими акціями на підставі договору трасту або довірчого управління.

До інших способів утримання контролю над підприємством можна віднести переважну участь представників головної компанії у складі ради директорів (спостережної ради) чи іншого аналогічного органу, відповідального за управління дочірньою компанією в проміжках між щорічними загальними зборами акціонерів. Також певний контроль материнська компанія може здійснювати, володіючи активами або ресурсами, що мають життєво важливе значення для дочірнього підприємства за кордоном. До таких активів можуть бути віднесені торгова марка, патент, специфічна сировина. Такі схеми є менш надійними, ніж встановлення контролю над акціонерним капіталом, однак у деяких випадках їх застосування виправдане.

Водночас саме володіння більш ніж 50 % акцій є критерієм, що відповідно до Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (та аналогічних нормативних документів, прийнятих в окремих країнах) дозволяє формувати *консолідовану фінансову звітність БНК*, яка включає дані про бухгалтерський баланс і фінансові результати як холдингової компанії, так і дочірніх підприємств.

Якщо дочірня компанія, у свою чергу, є холдинговою стосовно однієї чи кількох фірм, то про неї говорять як про *проміжну холдингову компанію*, або *субхолдинг*.

Компанія, що перебуває під певним акціонерним, управлінським або фінансовим контролем з боку холдингової компанії БНК, однак

не може бути віднесена до категорії дочірніх, називається *залежною* (також використовуються терміни “приєднана”, “асоційована” або “афільована”). У сукупності дочірні й залежні фірми, що утворюють холдингову компанію БНК, називають *групою компаній*.

Найпоширенішими є два основні види холдингових компаній: фінансові (чисті) та змішані. *Фінансова холдингова компанія* створюється з метою реалізації функцій фінансового контролю й управління. *Змішана холдингова компанія* займається певною підприємницькою діяльністю: промисловою, торговою, транспортно-логістичною, кредитно-фінансовою тощо.

Змішані холдинги зазвичай виступають як головні компанії (штаб-квартири) більшості БНК, що являють собою промислові концерни або конгломерати, які характеризуються більшим ступенем диверсифікованості й ослабленням функціональних зв'язків між компаніями групи. Однак в останні десятиліття спостерігається зростання кількості фінансових холдингових компаній, що поєднують фінансові й нефінансові фірми в багатонаціональних групових структурах.

Будучи фінансовими організаціями, такі холдингові компанії мають низку функціональних відмінностей від інших фінансових інститутів — банків, інвестиційних фондів. На відміну від банків холдингові компанії не обмежені законодавством у здійсненні прямих інвестицій у нефінансові підприємства, тобто промислові, торгові, будівельні та інші фірми. При цьому за наявності відповідних ліцензій холдингова компанія може займатися й певною фінансовою діяльністю, за винятком власне банківської. Ці відмінності істотні в тих державах, де існують значні законодавчі обмеження на участь банків у капіталах компаній нефінансового сектору (як, наприклад, у США). У деяких інших країнах (приміром, у Німеччині) таких обмежень немає, тому межа між банками й холдинговими компаніями не така очевидна.

На відміну від інвестиційних фондів холдингові компанії не обмежуються міжнародними портфельними інвестиціями, тобто диверсифікованими вкладеннями в акції компаній різних країн. Метою холдингової компанії є отримання контролю над акціонерним капіталом, що дає можливість ефективно здійснювати управлінські функції.

Таким чином, основною відмінністю фінансової холдингової компанії від інших фінансових інститутів є вироблення та реалізація інвестиційної стратегії, мета якої — встановлення ділового контролю

над уже існуючими чи новоствореними фірмами, які перебувають у полі її інтересів.

Процес організації групи компаній (фінансово-промислової групи) може відбуватися знизу, зверху або поєднувати обидва ці способи. На першій стадії, у разі організації знизу, відбувається об'єднання юридично незалежних компаній-засновників з утворенням ядра майбутньої групи. У якості засновницького внеску під час створення холдингової компанії можуть виступати будь-які активи — як матеріальні (кошти, цінні папери, будівлі, споруди, устаткування тощо), так і нематеріальні (права на користування природними ресурсами, права на інтелектуальну власність, патенти, ліцензії). У разі якщо засновником холдингової компанії є акціонерне товариство, засновницький внесок можуть формувати акції (паї) цього товариства.

Надалі, після заснування головної холдингової компанії, процес організації БНК відбувається зверху. При цьому можливі кілька варіантів. Найпоширенішим з них є заснування дочірньої фірми в обраній країні з метою проведення за її допомогою торговельно-збутових операцій з просування на місцевий ринок товарів БНК, вироблених в інших регіонах, або надання послуг, або організації місцевого виробництва. Іноді створенню дочірнього підприємства передуює стадія відкриття відділення (філії) зарубіжної компанії, що не має статусу самостійної юридичної особи.

Зазвичай над такими дочірніми підприємствами встановлюється 100 % контроль з боку материнської компанії або субхолдинга (за складнішої ієрархічної структури групи), якщо це не суперечить місцевим законом. Надалі можливе часткове обмеження участі групи в акціонерному капіталі дочірньої фірми. Це відбувається, наприклад, коли керівництвом БНК приймається рішення щодо залучення додаткового капіталу з місцевих джерел шляхом розпродажу частини акцій дочірнього підприємства. У будь-якому випадку, доки БНК не прийме рішення про виведення інвестицій з регіону чи країни, акціонерний контроль над закордонним дочірнім підприємством зберігається.

Інші схеми виникають у разі встановлення контролю над уже існуючим зарубіжним підприємством. Якщо між керівництвом холдингової компанії і керівництвом (акціонерами) компанії, що поглинається, досягнуто згоди на купівлю-продаж акцій (*дружнє поглинання*), найчастіше відбувається обмін акцій цієї фірми на акції холдингової компанії. Можливий також сценарій дружнього поглинання у формі

передачі контрольного пакета акцій холдингової компанії в траст або довірче управління. У випадку відсутності такої згоди БНК вдається до скуповування акцій зарубіжної компанії на фондовому чи неорганізованому ринку, а вже потім вступає у взаємодію із загальними зборами акціонерів (*агресивне поглинання*). Результатом такого розвитку подій стає цілковита зміна керівництва компанії, що поглинається.

Якщо акції зарубіжного підприємства раніше перебували в державній власності чи управлінні, то їх отримання можливе у разі його приватизації, наприклад, шляхом виграшу БНК інвестиційного конкурсу. Можливий також варіант інвестиційного кредитування під забезпечення у вигляді застави акцій. Нарешті, ще одним способом встановлення ділового контролю над зарубіжним підприємством, причому часто найдешевшим, але водночас найбільш конфліктним, є скуповування його боргів перед загрозою банкрутства.

Діяльність холдингових компаній регулюється місцевим корпоративним і антимонопольним законодавством. Саме американські антитрестівські закони (першим з них був закон Шермана від 1890 р.) поклали початок бурхливому перетворенню на холдингові компанії колишніх корпорацій — трестів, що монополізували ринки.

Першою жертвою антимонопольного законодавства став концерн *Standard Oil Company Trust*, заснований Джоном Д. Рокфеллером. Було встановлено, що компанія монополізувала до 90 % ринку очищених нафтопродуктів і використовувала незаконні види діяльності (шпигунство, демпінг) з метою витиснення конкурентів з бізнесу та їхнього ослаблення з подальшим поглинанням. У результаті в 1911 р. за рішенням Верховного суду США *Standard Oil* була розділена на 34 самостійні компанії. Щоб врятувати бізнес, центральні органи *Standard Oil Company of New Jersey* — найбільшого підрозділу тресту — були зареєстровані як холдингова компанія *Standard Oil*, що згодом трансформувалася в концерн *Exxon*. В нових умовах дочірні підприємства, що входять до групи, отримали юридичну самостійність і певну операційну незалежність. Водночас керівництво холдингової компанії і надалі може впливати на діяльність концерну. Загалом було створено конкурентніше ділове середовище за збереження великого товарного виробництва.

На сьогодні антимонопольне законодавство відіграє важливу роль у проведенні оборудок щодо злиття й поглинання як на національному, так і на міжнародному рівнях. Однак слід враховувати, що в умо-

вах глобалізації світової економіки та формування міжнародних ринків товарів і послуг обмеження, які накладаються антимонопольним регулюванням на об'єднання БНК, трохи послабилися. Так, якщо на початку 1900-х років діяльність *Standard Oil Company Trust* на ринку Сполучених Штатів з погляду конкуренції було визнано неприйнятною, то на новому історичному витку наприкінці 90-х об'єднання правонаступників імперії Рокфеллера — гігантських американських компаній *Exxon* і *Mobil* — уже не розглядається як щось протизаконне, оскільки конкурувати їм тепер доводиться на світовому ринку з іншими, не менш потужними БНК.

Холдингові компанії стоять на чолі сучасних БНК, більшість з яких являють собою *диверсифіковані концерни*, тобто об'єднання підприємств різних галузей і секторів економіки. Розгалуженість ділових зв'язків, багатогалузевий характер діяльності таких структур, підвищення самостійності господарської діяльності окремих підрозділів (особливо на віддалених географічних ринках) — усе це значно ускладнює механізм взаємодії та управління БНК. Стає очевидною необхідність фінансово-управлінського центру, що поєднує й координує зусилля всіх партнерів. Цю роль і виконує головна холдингова компанія БНК.

В умовах розширення бізнесу БНК стає ефективним використання ланцюжка холдингових компаній, включаючи проміжні субхолдинги. У цьому випадку головна компанія (зазвичай фінансова холдингова компанія) дістає можливість контролювати капітали, що в багато разів перевищують її власний. Цей мультиплікативний ефект поширення впливу є одним із чинників, що дозволяють БНК досягнути успіхів у глобальній конкуренції.

Розгалужені групові структури мають низку переваг перед одиночними підприємствами:

- єдиний центр реалізує стратегічний менеджмент у межах усієї групи;
- єдина фінансова й податкова політика дає можливість маневрувати грошовими ресурсами та інвестиціями;
- галузева й географічна диверсифікованість активів знижує загальний ризик діяльності БНК;
- вертикальна інтеграція і створення замкнених технологічних ланцюжків дозволяють зменшити виробничі витрати, а також впливати на навколишнє середовище з огляду на екологічні вимоги;

- використання єдиної інфраструктури (банківської, телекомунікаційної, збутової, транспортно-логістичної) при горизонтальній інтеграції дає змогу скоротити трансакційні витрати; існує можливість для ротації кадрів, їхнього навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, стимулювання професійного зростання.

Важливе значення має правильне розмежування функцій між головною холдинговою компанією БНК та її дочірніми фірмами. Зазвичай головна компанія групи здійснює такі функції:

- вироблення довгострокової ділової політики й економічної стратегії всієї групи;
- стратегічне управління дочірніми компаніями, включаючи єдину маркетингову, виробничу, фінансову, інвестиційну й кадрову політику;
- координацію оперативної господарської діяльності дочірніх підприємств;
- координацію НДДКР, виконання масштабних проектів;
- фінансовий та адміністративний контроль за діяльністю дочірніх компаній, внутрішній аудит.

Таким чином, названі вище стратегічні напрями діяльності у межах групи належать до компетенції головної холдингової компанії. Оперативними питаннями бізнесу займаються дочірні фірми, що мають певну самостійність у прийнятті рішень. Будучи юридичними особами, вони несуть за прийняті рішення економічну та юридичну відповідальність відповідно до місцевих законодавчих норм і статутних документів.

Реалізацію своїх функцій на дочірніх підприємствах головна холдингова компанія здійснює через інститут представників. Її представники є членами рад директорів дочірніх фірм і провадять вироблену на рівні керівництва БНК політику під час прийняття рішень у стратегічних і оперативних питаннях. Водночас, будучи менеджерами холдингової компанії, ці представники можуть входити до складу її ради директорів, а також очолювати деякі її підрозділи.

Особливістю більшості БНК у США та Європі є чітка ієрархічна, деревоподібна структура участі в капіталі. Це пов'язано з управлінням корпорацією через фінансову сферу: група зарубіжних компаній створюється в умовах домінування одного інвестора, але при цьому розвивається інфраструктура, що стабілізує функціонування основного капіталу.

Однак не всі сучасні БНК є інтегрованими структурами, організованими за ієрархічним принципом. У наш час багато компаній входять у численні альянси з іншими фірмами. При цьому буває складно визначити, яку компанію вважати керівною, а яку підлеглою. Аналогічна ситуація можлива у разі створення спільних підприємств: виникає неієрархічна структура БНК, або *етархія*.

Розвиток таких структур БНК характерний для фінансово-промислових груп у Японії. Розвиток японських ФПГ, що згодом трансформувалися в найбільші багатонаціональні компанії, був зумовлений демонополізацією промисловості після Другої світової війни, що відбувалася під контролем окупаційних сил союзників, держави й банків. На противагу США, де універсальні банки не можуть займатися прямими інвестиціями у виробничу діяльність, у Японії з огляду на слабкість і незрілість фондового ринку процес концентрації відбувався через банки й урядові заклади. Більшість великих промислових підприємств Японії стали частиною різних груп: на сьогодні близько 75 % компаній, зареєстрованих на Токійській фінансовій біржі, є членами шести найбільших груп: *Mitsui*, *Mitsubishi*, *Sumitomo*, *Fuji*, *Dai-Ichi Kangyo* і *Sanwa*.

До японських фінансових груп зазвичай належать великі фірми капіталомістких галузей. Завдяки ключовій ролі у фінансово-промисловій групі банківських структур підприємства члени групи дістають необхідні кошти значною мірою за рахунок власних банків. З табл. 2 видно, що контроль над фінансовою групою забезпечується завдяки володінню приблизно 20 % акціонерного капіталу, що дає можливість акумулювати значні кошти без втрати управління.

Таблиця 2

Внутрішні фінансові зв'язки провідних ФПГ Японії

	Mitsui	Mitsubishi	Sumitomo	Sanwa	Fuji	Dai-Ichi Kangyo
Кількість фірм	24	28	21	44	29	47
Частка членів ФПГ у груповій власності, %	18	25	25	17	16	13
Частка головного банку ФПГ у кредитуванні компаній групи, %	21	22	28	20	28	12

Взаємне володіння акціями в японських ФПГ, %

	Mitsui	Mitsubishi	Sumitomo	Fuji	Dai-Ichi Kangyo	Sanwa	Незалежні
Mitsui	52,2	5,4	7,3	4,9	2,1	–	25,2
Mitsubishi	1,7	74,2	0,8	3,8	3,8	1,0	14,7
Sumitomo	1,7	0,3	68,8	3,6	1,6	0,2	23,8
Fuji	3,5	6,4	6,8	49,2	5,5	4,9	23,7
Dai-Ichi Kangyo	4,2	9,1	4,7	6,2	42,3	2,4	31,1
Sanwa	3,2	5,6	2,6	12,7	11,3	32,8	31,8
Незалежні	11,2	13,0	9,8	9,2	9,5	7,2	40,0

Для японських ФПГ характерна висока взаємозалежність: сукупна частка інших п'яти фінансових груп у капіталі компаній групи *Mitsui* становить 20 %, *Fuji* – 27 %, а *Sanwa* – 35 %. Дані про взаємну участь японських груп в акціонерному капіталі один одного і незалежних компаній наведено в табл. 3.

Тенденція взаємочасті під час реалізації масштабних або високоризикових проєктів простежується й під час створення зарубіжних дочірніх підприємств японських БНК. Наприклад, петербурзька фірма *НЕК-Нева*, що спеціалізується на виробництві електронних АТС, є одним з нечисленних прикладів російсько-японської співпраці в галузі високих технологій. Із 65 % акцій, контрольованих японськими партнерами, 55 % належать компаніям групи *Sumitomo*, решта 10 % – групі *Mitsui*.

У результаті складається ситуація, коли роль головної компанії БНК виконує не одна домінуюча фірма, а ядро з кількох фірм, що діють кожна у своїй сфері й здійснюють свої функції в групі. При цьому основний банк групи відіграє роль системоутворюючого центру. В такій інтегрованій структурі прибуток і ризик розподіляються по всій групі взаємозалежних промислових, торгових та фінансових компаній, що визначає колективну поведінку. Фінансово-промислова група має бути досить великою для взаємодії кількох фірм, і водночас її розмір обмежений необхідністю підтримки системи взаємного контролю.

Міжнародна інтегрована структура, побудована за неієрархічним принципом, вирізняється мережевою активністю, що зумовлено:

- тісним переплетенням взаємного володіння акціями та зобов'язань;
- домінуванням основного банку як управлінського, контрольного та фінансово-інвестиційного центру ФПГ;
- взаємним представництвом вищих менеджерів у органах управління компаній ФПГ;
- великою внутрішньою торгівлею;
- створенням групових норм менеджменту.

Неієрархічна структура ФПГ Японії з'явилась як відповідь на необхідність швидкого відновлення й розвитку виробництв у капіталомістких, таких, що швидко змінюються, галузях у конкретних політичних, економічних і правових умовах. У період відносної економічної стабільності (60–70-ті роки) японські ФПГ, використовуючи механізм взаємної участі, в короткий термін мобілізували величезні інвестиційні ресурси, що забезпечили економіці Японії інтенсивне зростання, а японським виробникам — домінуючі позиції на світових ринках.

Результати світової експансії японських БНК були такими вражаючими, що багато вчених і практиків були переконані, що за неієрархічними структурами майбутнє міжнародного бізнесу. Однак згодом виявилися й негативні властивості таких структур. Під впливом численних зовнішніх і внутрішніх чинників період буму в японській економіці змінився періодом природного сповільнення темпів зростання, що межувало зі спадом. У нових умовах явний олігополістичний характер економіки Японії, посилений тісною взаємозалежністю ключових учасників ринку, виявився наприкінці 90-х років однією з основних причин затяжної системної кризи.

Найслабкішою виявилася фінансова ланка, причому банкрутства низки пов'язаних один з одним провідних фінансових інститутів відбувалися по ланцюжку (ефект доміно). Результатом стало помітне ослаблення позицій японських багатонаціональних компаній на світовому ринку як у фінансово-банківській, так і в промисловій сферах. Перспектива виживання японських ФПГ у нинішніх умовах пов'язана, з одного боку, з державною підтримкою, з іншого — з участю міжнародних інвесторів. Так, низка найбільших японських автомобільних виробників були куплені американськими і європейськими БНК (*General Motors* установив контроль над *Isuzu* і *Suzuki*,

a *Renault* придбав контрольний пакет *Nissan*), у перспективі очікуються й інші поглинання.

До числа найпомітніших інтегрованих структур у міжнародному бізнесі належать також групи, створені *міжнародними банками*. Таким терміном зазвичай визначають великі банки, що мають банківські офіси (підрозділи) у багатьох країнах і виявляють велику міжнародну ділову активність. Діяльність міжнародних банків тісно пов'язана з бізнесом БНК: міжнародні банки надають зарубіжним компаніям БНК необхідні фінансові послуги, таким чином сприяючи їхньому розвитку. Крім того, міжнародні банки самі по собі є багатонаціональними підприємствами. Вони поєднують у своїй діяльності традиційні послуги і процедури з новими фінансовими інструментами, виробленими для більшої конкурентоспроможності у світовому масштабі. Серед напрямів діяльності міжнародних банків виокремимо такі:

- фінансування міжнародних імпорто-експортних операцій;
- торгівля іноземною валютою;
- операції з іноземними цінними паперами, включаючи єврооблігації;
- залучення позик і надання кредитів на ринку євровалют;
- організація й участь у міжнародних синдигованих кредитах;
- проектне фінансування;
- міжнародні перекази;
- кредитно-депозитні операції в місцевих валютах;
- консультування своїх клієнтів, особливо з числа БНК.

Деякі міжнародні банки прагнуть виконувати всі ці операції. Інші, навпаки, вважають за доцільне займатися конкретними видами міжнародної діяльності. Спеціалізація або універсалізація міжнародного банку залежить від його фінансових ресурсів, а також багато в чому від того, які фінансові послуги за кордоном необхідні його основним клієнтам.

Початковим етапом міжнародної діяльності будь-якого банку є налагодження кореспондентських відносин з місцевими банками інших країн, які називають *банками-кореспондентами*. Це потрібно для здійснення клірингу міжнародних платежів за експортом й імпортом, проведення документарних операцій, пов'язаних з міжнародною торгівлею (оплата векселів, підтвердження й виконання акредитивів та інкасо тощо), а також надання різноманітної інформації.

З розширенням головним банком своїх міжнародних фінансових операцій форми зарубіжної присутності ускладнюються. Найчастіше

наступним кроком стає створення банківського відділення (філії) на території *позанаціонального* або *офшорного фінансового центру*. Позанаціональні центри є дешевшим джерелом капіталу для БНК, ніж національні ринки. Важливими характеристиками офшорних фінансових центрів є економічна й політична стабільність, а також сприятливий режим нормативного регулювання діяльності фінансових інститутів та інвесторів.

Через своє *офшорне відділення* міжнародний банк приймає вклади й видає кредити в євровалюті, здійснюючи відособлений облік цих операцій. Перевагою ведення банківського бізнесу через офшорні відділення є простота реєстрації, відсутність резервних вимог при прийомі депозитів, пільгове (або нульове) оподаткування і висока таємність. При цьому офшорні відділення міжнародних банків у такому регіоні, як Карибський басейн (Багамські та Кайманові острови), фактично виконують роль облікових центрів і мають мінімальний штат. Відділення, розташовані в найбільших світових фінансових центрах, таких як Лондон, Нью-Йорк, Цюрих, Люксембург, Сінгапур або Гонконг, виконують значно ширше коло банківських операцій, включаючи участь у міжнародній торгівлі, валютообмінних операціях, залученні й розміщенні великих обсягів грошових ресурсів у євровалютах, міжнародних синдикованих кредитах. Такі відділення мають великий штат банківських фахівців, що іноді сягає кількох десятків осіб.

Нарешті, максимальний рівень міжнародних зобов'язань виникає, коли банк (банківська група) приймає рішення щодо повноцінної присутності на місцевому фінансовому ринку тієї чи іншої країни. При цьому можуть бути засновані представництва, банківські філії, дочірні або залежні (асоційовані, афільовані) банки, а також небанківські фінансові компанії. Такий крок передбачає залучення міжнародного банку до обслуговування місцевої клієнтури (включаючи дочірні компанії БНК), здійснення операцій з місцевою валютою, а також до конкуренції з іншими банківськими інститутами, присутніми в цій країні.

Спільно з головним банком (і його філійною мережею та дочірніми структурами в країні реєстрації) ці організації утворюють *міжнародну банківську групу*.

Міжнародний банк також засновує представництво в зарубіжній країні передусім з метою сприяння своїм клієнтам у веденні бізнесу в цій або сусідніх країнах. Представництво не є банківським офісом,

воно не може прийняти банківський вклад, видати від імені головного банку кредит, врахувати вексель, авізувати акредитив або провести операцію на ринку євровалют. Турист, який має на руках чек, виданий головним банком, або емітовану ним кредитну картку, не зможе отримати в представництві готівку.

Основними функціями представництва є надання інформації, консультацій, організація ділових контактів на місці для клієнтів головного банку, а також надання інформації для місцевих бізнесменів щодо продуктів та послуг головного банку. Представництво організує контакти керівників головного банку з місцевими банками і сприяє налагодженню кореспондентських відносин, а також контактів між клієнтами головного банку й зацікавленими місцевими діловими колами, з урядовими чиновниками. Важливим завданням представництва є надання головному банку й політичних досліджень та оглядів економічної, соціальної й політичної ситуації в країні, здійснення кредитного аналізу місцевих фірм як потенційних позичальників.

Представництво має невеликий, зазвичай двомовний, штат, що складається з одного керівника і двох-трьох асистентів. Ці фахівці можуть бути як відряджені з головного банку, так і місцевими громадянами.

Головною перевагою представництва є те, що його штат краще представляє потреби клієнтів банку і може надати необхідну інформацію або консультацію. Представництво також може стати важливим базовим елементом, якщо головний банк вирішить згодом відкрити повноцінний банківський офіс. Однак найчастіше представництво є єдиною законною формою присутності іноземного банку на місцевому ринку. Очевидним недоліком представництва є його нездатність надавати банківські послуги: для проведення операцій клієнти повинні переадресуватися до банків-кореспондентів.

Міжнародний банк створює також мережу своїх філій. Як з юридичного, так і з операційного погляду *банківська філія* є частиною головного банку і спирається на всю його ресурсну базу. Філія (відділення) не є самостійною юридичною особою, тому не має установчих документів (статуту), ради директорів, не може емітувати акції. В управлінських, контрольних і фіскальних цілях вона веде власну бухгалтерську звітність, проте її зобов'язання й активи є складовою зобов'язань і активів головного банку.

Банківські філії контролюються з двох сторін: як частина головного банку вони є суб'єктом регулювання контрольними органами

країни походження, але водночас до них застосовні нормативи й обмеження, встановлені місцевим законодавством.

Основною перевагою у виборі міжнародного банку саме цієї форми присутності на місцевому ринку є те, що філія займається наданням повноцінних банківських послуг від імені головного банку, що несе всі юридичні зобов'язання. Так, грошовий депозит, розміщений у філії, приводить до виникнення перед вкладником зобов'язань з боку головного банку. Надаючи послуги, філія орієнтується на глобальну значущість клієнта (БНК) для міжнародного банку загалом, а не на ступінь розвитку відносин на місцевому рівні. Кредитні ліміти, встановлені для філії, є похідною від кредитних лімітів, що діють у головному банку. З організаційного погляду відкриття філії найчастіше є простішим й дешевішим, ніж заснування дочірнього банку. Основним недоліком філії як організаційної форми, з погляду головного банку (але не клієнтів), є те, що саме головний банк несе цілковиту відповідальність за зобов'язаннями своєї філії. Крім того, законодавство низки країн не допускає діяльності філій зарубіжних банків на своїй території.

Дочірнім банком називається самостійна банківська організація, зазвичай у формі відкритого чи закритого акціонерного товариства або товариства з обмеженою відповідальністю, де всі 100 % або більша частина акцій (паїв) належать головному міжнародному банку. Дочірній банк надає повний спектр банківських послуг. Як самостійна банківська організація він має відповідати всім вимогам, що висуваються до таких інститутів з боку місцевого законодавства, зокрема мати необхідні ліцензії на здійснення банківської діяльності.

Кредитний ліміт дочірнього банку визначається його власним капіталом і не пов'язаний з капіталом головного міжнародного банку, що обмежує самостійність дочірнього банку в кредитуванні великих позичальників. Водночас відповідальність головного банку за зобов'язаннями дочірнього також обмежена розміром статутного капіталу.

Дочірній банк іноземного банку потенційними клієнтами часто сприймається як місцевий, що полегшує залучення ним місцевих вкладників. Це особливо справедливо, якщо місцевий банк був самостійним до його купівлі міжнародним банком. Залучення менеджерів з-поміж місцевих професіоналів також дає можливість налагодити кращі відносини з місцевим діловим співтовариством. Дочірній банк, заснований міжнародним банком, більшою мірою, ніж філія, залу-

чений не тільки до міжнародних, а й до місцевих ділових операцій. Натомість філія зарубіжного банку переважно орієнтована на іноземний бізнес і може мати труднощі в залученні клієнтів з-поміж місцевих фірм.

Іноді, як уже зазначалося, законодавство деяких країн забороняє відкривати філії міжнародним банкам, але при цьому дозволяє діяльність дочірніх банків. Водночас дочірні банки можуть мати податкові переваги перед філіями, причому з погляду як сплати місцевих податків, так і оподаткування головного банку.

У міжнародному бізнесі поширений також інший вид банку — асоційований. Під *асоційованим* (залежним, афілійованим) банком розуміють самостійну банківську організацію, частина акцій (паїв) якої, але не контрольний пакет, належить іноземному банку. Решта капіталу може бути розподілена як серед місцевих, так і серед іноземних співвласників. Асоційований банк може бути новоствореним фінансовим інститутом, але це також може бути діючий місцевий банк, що ввійшов до МСА з пайовою участю більшого іноземного банку.

Основною перевагою цієї організаційної форми, як і будь-якого СП, є можливість об'єднання досвіду, потенціалу, корпоративних культур двох чи більше груп співвласників. Асоційований банк зберігає статус місцевого фінансового інституту з місцевими власниками й менеджментом і водночас підтримує постійні зв'язки зі своїм іноземним акціонером аж до залучення додаткових ресурсів. Основний недолік — у критичний для банку момент різні групи власників можуть виявитися нездатними виробити й погодити єдину політику.

Особливим типом асоційованого банку є банківський консорціум — СП, що належить групі з двох чи більше банків, які представляють різні країни. Первісну клієнтську базу він формує за рахунок компаній, що отримали рекомендації від міжнародних банків-співвласників, але надалі розвивають власний банківський бізнес. До специфічних напрямів діяльності банківського консорціуму можна віднести: організацію міжнародних банківських синдикатів для надання великих чи довгострокових кредитів за рахунок фінансування банків-засновників; розміщення емісій корпоративних цінних паперів на міжнародних ринках; операції на ринку євровалют; організацію злиттів і поглинань міжнародних компаній. Деякі банківські консорціуми працюють як міжнародні інвестиційні банки, виконуючи проєктне фінансування й надаючи послуги з консультування БНК.

Зазвичай банківський консорціум є тимчасовою формою співпраці міжнародних банків на місцевому ринку. Згодом він стає конкурентом якого-небудь з банків-засновників при обслуговуванні найбільших та найпривабливіших клієнтів, і той залишає альянс, засновуючи власний дочірній банк або філію. У зв'язку з цим існує тенденція до поступової реструктуризації банківського консорціуму в дочірній банк одного з міжнародних банків.

Важливим стрижневим елементом багатьох міжнародних банківських груп є банківські холдингові компанії. *Банківська холдингова компанія* — це акціонерне товариство, що володіє пакетами акцій юридично самостійних банків і небанківських організацій з метою здійснення управлінських, фінансово-кредитних та контрольних функцій стосовно них.

Банківські холдингові компанії отримали поширення в Сполучених Штатах, особливо у 70–80-х роках. До початку 90-х років вони вже контролювали 2/3 з приблизно 13 тисяч банків, на частку яких припадало більш ніж 90 % сумарних активів галузі. З-поміж чинників, що сприяли появі банківських холдингових компаній, виокремимо такі:

- високий рівень розвитку акціонерної власності дає можливість здійснювати ефективну взаємодію промислового й банківського капіталів;
- вільний доступ на ринки капіталу за потреби мобілізації ресурсів;
- оптимізація оподаткування шляхом компенсації збитків одного дочірнього підприємства за рахунок прибутку, отриманого іншими;
- прийняття стратегічних рішень на рівні єдиного центру — радою директорів та ключовими інформаційно-управлінськими ланками;
- диверсифікованість портфеля активів, а отже, можливість зниження ризику банківської групи загалом;
- можливість інвестицій у небанківську сферу і завдяки цьому вихід за межі одного штату, чого не можуть зробити самостійні банки.

Остання з названих вище особливостей потребує пояснення. Відповідно до американських законів будь-яке придбання холдинговою компанією небанківського підприємства спочатку має бути схвалене радою керуючих Федеральної резервної системи, причому ці небан-

ківські підприємства неодмінно повинні надавати послуги, безпосередньо пов'язані з банківською справою, і сприяти зниженню цін на них. Серед дозволених напрямів бізнесу — іпотека, факторинг, траст, довірче управління активами, торгівля цінними паперами, випуск кредитних карток, лізинг, операції з нерухомістю, позиково-ощадна діяльність, страхова справа, обробка і передача даних, консалтинг.

Законодавство США виокремлює одноканківські й багатоканківські холдингові компанії. Більшість (близько 80 %) американських зареєстрованих холдингових компаній контролює один банк. Однак багатоканківські холдингові компанії значно більші. На їхню частку припадає майже 70 % сумарних банківських активів у США. Саме багатоканківські холдингові компанії відіграли головну роль у проникненні банків за межі штатів. Діяльність банківських холдингових компаній у США регулюється Федеральною резервною системою і комісіями штатів з банківської діяльності на підставі Закону про банківські холдингові компанії 1956 р. з доповненнями 1966 і 1970 рр.

До переваг банківських холдингових компаній перед самостійними банками належать ширший спектр пропонованих послуг, вища прибутковість від операцій (включаючи небанківські), зниження загального ризику вкладень за рахунок їхньої диверсифікованості, велика стійкість до банкрутства. Водночас утворення й розширення холдингових компаній сприяють монополізації ринку, а відтак зниженню конкуренції й завищенню цін на продукти та послуги. Крім того, високий ступінь централізації під час прийняття рішень найчастіше спричинює бюрократичні зволікання.

Законодавство європейських країн, особливо континентальної Європи, пред'являє менш жорсткі вимоги до діяльності банків, тому багато з них, такі як німецький *Deutsche Bank*, самі є материнськими холдинговими компаніями, що стоять на чолі розгалужених групових структур.

3.3. Сутність та основні етапи стратегічного планування в міжнародній фірмі. Види міжнародних стратегій

Підходи до стратегічного планування в міжнародних фірмах значною мірою зумовлюються їхньою специфікою, особливостями організації. Водночас вони спираються на єдину базу, що визначається

властивою усім суб'єктам міжнародного бізнесу спільністю систем постановки цілей і низки інших елементів менеджменту. Тому спершу розглянемо питання стратегічного планування, що має загальний для всіх міжнародних фірм характер незалежно від конкретної форми їхньої діяльності. Далі зупинимося на особливостях планування в багатонаціональних корпораціях, а також особливих моделях стратегії, реалізованих у межах міжнародних альянсів.

В основі міжнародної діяльності фірми лежить певна сукупність стратегічних рішень, прийнятих менеджерами, що мають відповідні повноваження. Ефективне управління фірмою передбачає, що ця сукупність є раціонально сформованою:

- 1) охоплює всі рішення, пов'язані із зовнішньою взаємодією фірми незалежно від прийнятої в ній організаційної структури управління;
- 2) забезпечує можливість послідовної реалізації генеральної мети фірми на рівні поточних планів діяльності й оперативних рішень;
- 3) внутрішньо і зовні несуперечлива;
- 4) орієнтована на оцінку тенденцій розвитку ситуації.

Виконання перших трьох умов дає підстави оцінювати цю сукупність як цілісну систему, що є важливим елементом управління організацією. Інакше кажучи, невиконання будь-якої з них ставить під сумнів наявність у фірми раціонального стратегічного планування взагалі. Водночас лише виконання останньої, четвертої умови робить цю систему справді ефективною, такою, що відповідає сучасним потребам управління.

Розглянемо докладніше значення кожної зі складових сукупності рішень.

Охоплення всіх рішень щодо зовнішньої взаємодії. Прийняття рішень, пов'язаних із зовнішньою взаємодією фірми, загалом може здійснюватися однією спеціалізованою службою або будь-якою іншою організаційною структурою (лінійною, функціональною тощо). У другому випадку, що передбачає органічну інтеграцію взаємодії із зарубіжними клієнтами в нормальну життєдіяльність фірми, оперативні питання міжнародної діяльності розглядаються в різних підрозділах відносно незалежно одне від одного і не потребують створення особливої підсистеми управління.

Однак стратегія зарубіжних операцій має вироблятися у складі загальної стратегії фірми і тому повинна поєднувати всі напрями її

діяльності, виокремлені за продуктовим, функціональним чи будь-яким іншим принципом. Оскільки однією з найважливіших передумов ефективного менеджменту фірми є створення єдиної структури, що керує всіма аспектами розробки стратегії (наприклад, в акціонерному товаристві вона може бути створена на базі ради директорів), саме ця структура повинна мати у своєму розпорядженні виняткові повноваження з прийняття стратегічних рішень у сфері зовнішніх зв'язків і жодне з них не може ухвалюватися поза її межами.

З огляду на це виникає питання щодо критеріїв віднесення того чи іншого рішення до числа стратегічних. Американські фахівці в галузі управління У. Кінг і Д. Кліланд пропонують вважати стратегічними проблеми, що:

- 1) безпосередньо пов'язані з глобальними цілями організації;
- 2) орієнтовані на майбутнє;
- 3) піддаються серйозному впливу численних неконтрольованих зовнішніх факторів.

Таким чином, хоча принципово коло стратегічних рішень у фірмі, яка займається міжнародною діяльністю, не відрізняється від аналогічного переліку для будь-якої іншої фірми, у першому випадку він все-таки трохи ширший, причому за всіма трьома критеріями.

Інтернаціоналізація діяльності приводить насамперед до появи нових цілей, пов'язаних з освоєнням нових ринків і спрямованих на досягнення стратегій, програм і планів. Крім того, зростає кількість об'єктів, створених у результаті виконання прийнятих рішень. Це стосується і нових для фірми зарубіжних ринків, і різноманітних альянсів із зарубіжними партнерами, і виробленої в результаті такої співпраці продукції. Нарешті, цілком очевидно, що перехід до здійснення міжнародних операцій пов'язаний зі значним збільшенням кількості неконтрольованих зовнішніх факторів діяльності, до яких належать, наприклад, митні правила, соціально-економічна ситуація в інших країнах, поведінка зарубіжних конкурентів.

Послідовна реалізація генеральної мети. Місія міжнародної фірми. Місія міжнародної фірми, як і будь-якої іншої, формується на підставі визначення її місця на споживчому ринку. Інакше кажучи, її генеральна мета — випуск певних видів продукції і/чи надання певного виду послуг, орієнтованих на визначені прошарки споживачів. Поширена думка про те, що генеральною метою будь-якої фірми є отримання прибутку, ґрунтується на безпідставному ототожненні інтересів фірми та її власників, які справді можуть ставити саме цю мету

як головну у своїх відносинах з фірмою. У зв'язку з цим доцільно навести думку Генрі Форда, який, визначивши місію своєї компанії як надання людям дешевих транспортних послуг, говорив: “Якщо хтось це робить, то прибуток навряд чи пройде мимо”.

З огляду на зазначене вище можна стверджувати, що вихід на зовнішні ринки передбачає деяку зміну місії, пов'язану насамперед з розширенням чи іншою зміною кола споживачів продукції. Можливий також перегляд продуктової ніші, зайнятою фірмою. Незалежно від того, яким чином відбулася ця зміна — усвідомлено, з аналізом наслідків зробленого кроку чи без чітко заявленого прагнення до модифікації цілей і стратегій, така модифікація неминуча, якщо керівництво фірми хоче мати раціональне планування.

Цілі другого рівня, стратегії, програми, плани діяльності й оперативні рішення мають бути спрямовані на реалізацію генеральної мети фірми. Ефективний менеджмент забезпечує творчий розвиток зазначеного формулювання через локальні плани в напрямку, зумовленому безліччю зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності фірми, що значною мірою є не тільки неконтрольованими, а й погано прогнозованими. Тому йдеться про постійно виконувану управлінську роботу з доведення глобальних орієнтирів діяльності до конкретних виконавців, суть якої полягає у тривалій адаптації прийнятої генеральної мети до оточення фірми та її внутрішнього становища, що складаються на певний момент.

Цілі й завдання міжнародної фірми мають певну специфіку. Перелік цілей і завдань, який вибудовує фірма, здійснюючи міжнародні операції, за своєю структурою практично не відрізняється від загального переліку. Інша річ, що залежно від конкретних обставин якісь з них можуть бути неактуальними і тому не братися до уваги. Водночас усередині таких структурних груп окремі показники здобувають більшу чи меншу специфічну спрямованість. Власне, у першому випадку й можна говорити про особливі міжнародні цілі.

Насамперед тут треба розглянути маркетинг. Займана фірмою частка того чи іншого зарубіжного ринку, обсяг продажу на ньому, темпи зростання цих показників, що є найважливішими цільовими показниками діяльності й розвитку міжнародної фірми, передбачають чітку кількісну оцінку, співвіднесену з конкретними періодами. Наприклад, проникнення на західноєвропейський ринок будівельних матеріалів можна приймати як мету, але потім цей напрям необхідно конкретизувати в завдання: доведення обсягу продажу в 2006 р.

до 5 %, в 2007 р. — до 10 % загального обсягу споживаного у Швеції цементу даної марки.

Вихід за межі внутрішнього ринку також зумовлює потребу формування специфічних цілей стосовно продукції, що випускається, які можуть впливати як з міркувань посилення її конкурентоспроможності, так і з особливих вимог місцевого характеру (регіональні стандарти, національні традиції, кліматичні особливості).

Якщо міжнародна діяльність фірми передбачає здійснення інвестицій, то в неї з'являються цілі щодо розвитку зарубіжної виробничої бази. Частина з них характеризує ефект від запланованих дій (економія завдяки кооперації з іншими фірмами, підвищення якості і т. ін.), частина — безпосередньо виробничу базу (розміщення виробництва в розрізі основних груп продукції за регіонами, потужність за основними групами продукції, тип технологій тощо).

Аналогічно цілеутворюючі показники у сфері фінансів поділяються відповідно до того, що вони описують: результати зарубіжних операцій чи напрямки фінансової діяльності. До перших належать: обсяг продажу, прибуток (у тому числі співвіднесені з вкладеними ресурсами) і його динаміка, раціональність розміщення підприємств з позицій податкової політики, ефективність валютних операцій. Очевидне перетинання з маркетинговою групою може бути усунуто шляхом вилучення показників, що дублюються. Цілі підпорядкованого характеру висуваються на базі таких показників, як обсяг власного капіталу, структура активів, рівень дебіторської та кредиторської заборгованості.

Цілі міжнародної фірми стосовно персоналу також мають свої особливості. Загальнокультурні розбіжності між країнами, відмінності в традиціях і школах менеджменту, мовні та інші проблеми зумовлюють потребу в адаптації своїх працівників до умов життєдіяльності в інших країнах і водночас у підготовці зарубіжних менеджерів, працівників та службовців для роботи на підприємствах фірми чи співпраці з нею.

Якщо фірма займається науково-дослідною та дослідно-конструкторською роботою, то, враховуючи наявність різних шляхів здійснення зарубіжних операцій у цій сфері, потрібно:

- 1) виявити сфери, в яких наукові, конструкторські чи технологічні роботи доцільно проводити за кордоном, визначити країни розміщення відповідних відділень фірми і, можливо, межі фінансування;

- 2) встановити цілі передбачуваної співпраці з іншими фірмами та її форми;
- 3) сформувати цілі у сфері патентно-ліцензійної політики.

Загалом міжнародна стратегія фірми — це укрупнений опис скоординованих дій з реалізації всього комплексу її міжнародних цілей.

Різні цілі передбачають відмінні способи реалізації. Сукупність комбінацій цих способів утворить набір альтернативних стратегій. Так, зокрема, передумовою досягнення успіху на ринку є, за відомим американським економістом М. Портером, наявність конкурентної переваги. Це можуть бути або менші витрати на виробництво продукції, або її диференціація. Вибір тієї чи іншої сфери конкуренції щодо конкретної переваги означає прийняття однієї з типових маркетингових стратегій. Спільна із зарубіжним партнером розробка нового продукту може здійснюватися шляхом створення спільного підприємства або на основі договору про співпрацю, що передбачає закріплення за кожною зі сторін певних робіт.

Слід наголосити на важливості реалізації в межах загальної стратегії фірми усіх без винятку цілей. У випадку повної чи часткової невідповідності стратегії поставленим цілям необхідно заповнити прогалини. Інакше може постати питання про перегляд як розробленої стратегії, так і цілей.

Внутрішня і зовнішня несуперечливість. У процесі послідовної реалізації місії фірми в її цілях і стратегіях можуть виявитися внутрішні суперечності. Щоб усунути їх, необхідно встановити джерело цих суперечностей:

- 1) неправильно сформована сукупність рішень на одному й тому самому рівні;
- 2) внутрішньо суперечливе формулювання, дане на вищому рівні.

У першому випадку для виправлення ситуації необхідно повторно, уважніше й узгоджено (у стратегічному плануванні мають брати участь фахівці з різних напрямів діяльності фірми), відпрацювати варіанти рішень, що викликали сумнів. Зокрема, можливе виявлення помилки, допущеної під час розробки стратегії реалізації поставленої мети без урахування інших напрямів діяльності (стратегія, що не випливає з поставленої мети).

Однак для другого випадку такий рецепт незастосовний: доопрацювання цілей, завдань і стратегій не дасть позитивного результату, якщо помилку допущено на попередньому рівні. Тільки вихід на цей рівень і пошук там джерела суперечності здатні зробити систему стратегічних планів фірми раціональною.

Зовнішня несуперечливість рішень щодо міжнародної діяльності передбачає узгодження їхніх передумов і результатів з передумовами і результатами в інших сферах діяльності. Чим глибше рішення інтегровані в повсякденну діяльність фірми, тим легше забезпечити цю вимогу. Якщо менеджмент фірми організований раціонально і всі стратегічні проблеми вирішуються в межах єдиного органу управління, імовірність появи суперечностей істотно нижча. Навпаки, якщо питання міжнародної діяльності розглядаються відокремлено від аналогічних питань господарської діяльності всередині країни або якщо фірма не має єдиного органу стратегічного планування (не формального, як це часто буває, а наділеного реальними повноваженнями), виникає постійне джерело неузгодженостей.

Зовнішня несуперечливість міжнародних стратегічних рішень має бути забезпечена стосовно рішень, що регулюють діяльність у межах країни, а також щодо зовнішнього середовища фірми.

Міжнародні та внутрішні стратегічні рішення потрібно погоджувати між собою:

- 1) за цілями, на реалізацію яких вони спрямовані;
- 2) за термінами виконання;
- 3) за ресурсами (фінансовими, трудовими, матеріально-технічними), необхідними для їх виконання.

Ця проблема найменш актуальна для маркетингу та виробництва продукції, оскільки тут значною мірою виявляється регіональна спрямованість, а також щодо термінів досягнення цілей. Навпаки, особливо відчутною вона є для фінансових цілей та всіх видів ресурсів (зокрема, з огляду на потребу формувати в цих сферах єдині стратегії).

Що стосується зовнішнього середовища діяльності, то тут слід враховувати:

- 1) потреби в продукції фірми;
- 2) джерела поповнення ресурсів фірми (наприклад, наявність кваліфікованої робочої сили в країні базування, можливість кредитування й залучення інвестицій, наявність сировини);
- 3) регулювання бізнесу владою країни й регіону базування.

Невідповідність рішень щодо міжнародної діяльності фірми будь-якому зазначеному вище чиннику може призвести до великих втрат — це можуть бути нераціонально витрачені ресурси або ймовірний програш конкурентам інших ринків, де успіх був більш реальний (прогавлена вигода здатна обернутися згодом реальними втратами).

Орієнтація на оцінку тенденцій. Оцінка тенденцій розвитку ситуації, що включає аналітичну й прогнозну фази, не відіграє такої критичної ролі під час визначення адекватності стратегічних рішень у міжнародній сфері, як попередні характеристики: відсутність цієї процедури не призводить до визнання сукупності рішень загалом помилковою, оскільки помилки як такої може й не бути. Прийняті без оцінки тенденцій рішення не поведуть фірму у свідомо помилковому напрямку, однак і особливого успіху очікувати не слід. Якщо перші три характеристики визначають допустимість прийнятих рішень, то четверта дає можливість оптимізувати їх.

Надзвичайно важливо, щоб стратегія фірми розроблялася й викладалася в ситуаційній формі, що забезпечує її адаптивність, тобто передбачала різні дії залежно від умов, що складаються. Зрозуміло, що такий підхід істотно ускладнює розробку документа, але в умовах швидкої зміни обстановки господарської діяльності будь-який інший підхід буде нецієвим.

Процес стратегічного планування в міжнародній фірмі може бути представлений у вигляді чотирьох взаємозалежних агрегованих блоків, що передбачають 15 кроків (рис. 2). Оскільки зміст стратегічних рішень розглядався вище, зупинимося на аналітичних кроках, що розпочинають перші три блоки.

Блок 1. Визначення основних пріоритетів

Вибір місії і формування цілей мають спиратися на аналіз зовнішнього середовища діяльності фірми та її власного потенціалу, тому що суттю вироблюваних тут рішень є конструктивне визначення місця фірми на ринку. В умовах відкритої економіки це означає пошук ринкової ніші й оцінку її заповненості. Тому необхідно передусім провести дослідження відповідної галузі як:

- а) специфічної діяльності, спрямованої на виробництво тієї чи іншої продукції з використанням певних технологій;
- б) арени конкурентної боротьби.

І те й інше для міжнародної фірми має свою специфіку.

Експортуючи продукцію, передусім необхідно брати до уваги існуючі в інших країнах стандарти й традиції споживання, що може зумовити потребу внесення істотних коректив у прийняті фірмою концепції. Намір випускати продукцію за кордоном потребує також урахування стандартів і традицій, пов'язаних з виробництвом: від норм охорони природного середовища до особливостей менеджмен-

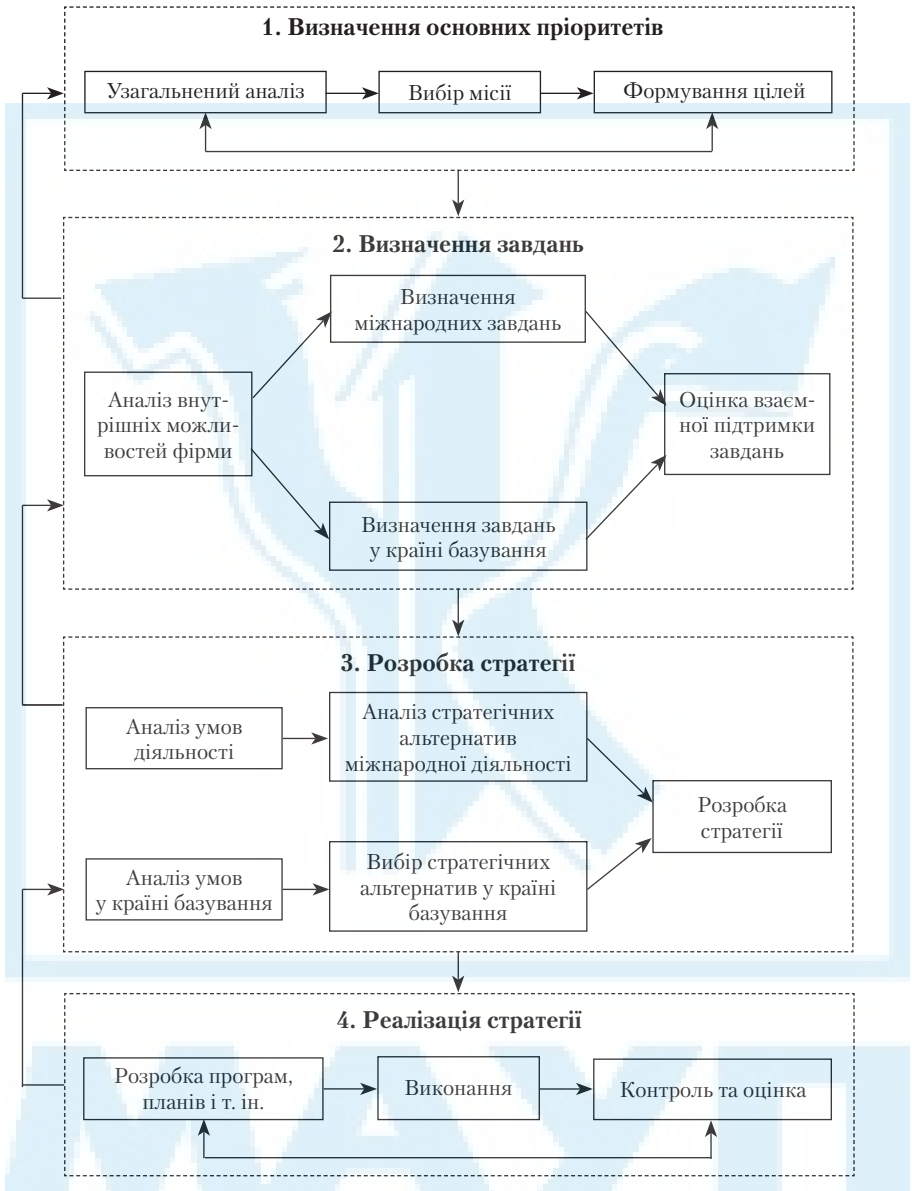


Рис. 2. Процес стратегічного планування в міжнародній фірмі

ту. Зарубіжна конкуренція теж якісно відрізняється від внутрішньої, яка часом зазнає тиску протекціоністських заходів держави і передбачає урахування місцевих норм споживання та платоспроможного попиту. Якщо названі фактори не відіграють особливої ролі в країнах з близьким рівнем розвитку (наприклад, країнах ЄС), то зовсім інша ситуація виникає у разі істотного розходження цих рівнів. (Слід зазначити, що протекціонізм можливий стосовно не тільки вітчизняних виробників, а й деяких зарубіжних, якщо вони становлять особливий інтерес. Так, з 1998 р. за вимогою південнокорейської корпорації *Daewoo* на територію України було заборонено ввезення іноземних автомобілів віком понад 5 років і митною вартістю менш ніж 5 тис. доларів. Таким чином уряд значною мірою відгородив від конкуренції майбутню продукцію підприємства, що створювалася цією корпорацією разом з *АвтоАЗом*.)

Водночас галузь, у якій збирається працювати фірма, — лише один з численних елементів її зовнішнього оточення.

Істотний вплив на міжнародну діяльність фірми має також державне регулювання бізнесу, яке не обмежується лише згаданими вище заходами для захисту вітчизняного виробника: неоціненну роль відіграють інвестиційне законодавство освоюваної країни, зокрема стосовно іноземних інвестицій, та чинні в даній країні правила оподаткування й антимонопольного регулювання. Усі ці та інші регулятори повинні оцінюватися з урахуванням ставлення самої держави до власного законодавства, тобто співвідношення сили закону і влади корупції, а також загальнополітичної стабільності. Останній фактор є особливо важливим: навіть не надто сприятливі для бізнесу умови можуть бути відповідно відображені у стратегії, і якщо вона має адаптивний, ситуаційний характер, то фірма може розраховувати на досягнення цілей, поставлених у даній країні, але нестабільність політичної обстановки може призвести до виникнення потреби у невідкладному перегляді самих цілей.

З-поміж ресурсів діяльності фірми за кордоном найбільше значення як об'єкт узагальненого аналізу мають трудові ресурси. Практика останніх десятиліть засвідчила, що стандарт середньої освіти, який охопив значну частину населення країни, є достатнім для організації там не тільки складальних виробництв, а й випуску високотехнологічних комплектуючих виробів і продуктів (численні приклади успішного використання зарубіжними фірмами місцевого персоналу дають країни Південно-Східної Азії та Південної Америки). Проте не менше

значення має вмотивованість персоналу, зумовлена рівнем безробіття у країні, прийнятими життєвими стандартами і національними традиціями. Хоча ретельне вивчення цих факторів провадиться на наступних кроках стратегічного планування, попередня оцінка потрібна на самому початку, під час вибору міжнародних пріоритетів.

Таким чином, до **даних, необхідних для вироблення стратегічних рішень**, належать: характеристика галузі, інформація про конкуренцію, оцінка зовнішніх (позагалузевих) факторів діяльності, прогнози розвитку зовнішнього середовища, характеристика сильних і слабких сторін фірми. Деякі фахівці з міжнародного менеджменту доповнюють цей перелік ще двома пунктами: припущення й думки керівників фірми.

Справді, припущення як неформальні передумови планування й прогнозування часто не включають до процесу стратегічного планування, оскільки відповідні умови нерідко взагалі не розглядаються як змінні. Це створює ґрунт для допущення принципових помилок у будь-якій ситуації, особливо під час прийняття стратегічних рішень щодо міжнародної діяльності фірми.

Якщо навіть уявлення менеджерів про свою країну, що ґрунтуються на багаторічному життєвому досвіді, виявляються неадекватними реальній динаміці розвитку бізнесу і його зовнішнього середовища, важко очікувати цілковитої відповідності таких уявлень обстановці за рубежом, інформація про яку неминуче має фрагментарний характер. Виняток з цього правила може бути у разі, якщо менеджер сам мешкає в освоєній країні, але тоді, швидше за все, страждає його розуміння ситуації в країні базування фірми. Звичайно, ідеальним у цьому сенсі є життя “на два будинки”, але це, по-перше, практично неможливо, а по-друге, лише частково розв’язує проблему. Для її остаточного вирішення необхідне явне формулювання передумов вибору місії й цілей усіма учасниками цього процесу. Важливо, щоб розглядалися також альтернативи найбільш реальних припущень — це дає можливість об’єктивніше вибрати цілі, а надалі розробляти стратегію фірми в адаптивній формі.

Думки керівників фірми відіграють подвійну роль. Як учасники процесу стратегічного планування керівники висловлюють свої міркування з усіх питань, що розглядаються відповідно до прийнятої у фірмі процедури. Але особлива їхня роль полягає в тому, що вони обмежують сферу припустимих рішень і водночас є підставою для вибору оптимального рішення.

Блок 2. Визначення завдань

Склад і характер завдань фірми визначаються співвідношенням внутрішніх і зовнішніх факторів її розвитку з довгостроковими цілями загального характеру. Аналіз цих факторів охоплює п'ять сфер:

- 1) фінансові ресурси;
- 2) трудові ресурси;
- 3) виробничі ресурси;
- 4) ринок;
- 5) вплив зовнішнього середовища.

Аналіз фінансових ресурсів. Фінансові ресурси характеризуються:

- а) нинішніми і майбутніми надходженнями коштів та потребою в них;
- б) можливістю їхнього переміщення;
- в) доступністю капіталу;
- г) цілями стосовно прибутку й дивідендів.

Можливість переміщення коштів значною мірою відноситься до характеристики місцевих умов у кожній з освоєних країн, але повинна бути розглянута вже на цьому етапі, оскільки вона впливає на реально розташовувані фірмою ресурси. Маються на увазі такі аспекти мобільності, як свобода капітальних та інших вкладень у країні розміщення підприємства, ліквідність вкладень, можливість репатріації прибутку. Перший з них пов'язаний, зокрема, з правилами регулювання іноземних інвестицій та законодавством із приватизації державного майна (якщо такий процес має місце). Ліквідність капітальних вкладень визначається як можливими обмеженнями держави на вільний продаж підприємств, так і привабливістю цих підприємств чи іншого майна для потенційних покупців. Можливість репатріації прибутку також є одним з найважливіших факторів формування реального фінансового потенціалу фірми, тому що існуючі в низці країн обмеження у цій сфері істотно звужують діапазон її фінансових маневрів.

Загалом доступність капіталу диференціюється за його видами. Так, отримання банківських кредитів зазвичай зумовлене наявністю переконливого економічного обґрунтування і гарантій повернення, зокрема з боку третіх осіб, або передачею частини майна в заставу. Практикується також кредитування під обіг (що застосовується за умови досить великого, регулярного і стабільного товарообороту, при цьому передбачається ведення тією самою кредитною організацією розрахункового рахунка фірми). Залучення інвесторів не потребує ні гарантій, ні застави — як правило, достатньо економічного обґрунту-

вання, що має у цьому випадку інший характер, ніж при видачі кредиту: об'єктом доказу є не конкретний захід, а діяльність фірми загалом. Велику роль, особливо в другому випадку, відіграє надійність фірми, що значною мірою формується кредитним рейтингом країни та її власною репутацією. Зазначимо, що гарантії повернення кредиту, закладені в поняття статутного капіталу (фонду) і пов'язані з ним законодавчі механізми, мають зв'язок з правовою культурою країни, тобто з глибиною розробки відповідних правових норм та обов'язковістю їх виконання.

Розгляд цілей стосовно прибутку й дивідендів в аналітичному розділі передбачає, що вони вже були обрані раніше. Водночас сам характер можливого вибору дає підставу для розмежування двох принципово різних підходів.

У межах першого з них прибуток і дивіденди входять до числа вихідних цільових показників, що відображають основні пріоритети фірми. Це означає, що від самого початку задаються певні обмеження за мінімальними значеннями обох показників (наприклад, вимоги цілком безбиткової роботи, виплати річного дивіденду на акцію не нижче за фіксований мінімум і т. ін.). Тоді, з одного боку, виявляються можливості фірми у сфері інвестицій і збільшення масштабів виробництва на різних ринках, включаючи зарубіжні, а з іншого — визначаються перспективи розвитку тих чи інших напрямів діяльності відповідно до забезпечуваного ними співвідношення доходів і витрат. Другий підхід не встановлює жодних вимог стосовно прибутку й дивідендів заздалегідь, до визначення інших цілей і завдань. Фактично роль цих показників зводиться до обслуговування інших цілей, визнаних більш пріоритетними. У такій постановці фінансовий потенціал фірми, виходячи з якого формуються міжнародні та інші цілі, обмежується тільки припливом коштів з внутрішніх і зовнішніх джерел.

Ці два підходи відображають розходження коротко- і довгострокових інтересів, реалізованих у процесі стратегічного планування: або стабільний дохід за, можливо, неоптимальної в перспективі стратегії, або деякі тимчасові жертви, принесені в ім'я майбутнього великого кроку вперед (швидке освоєння нової продукції, витіснення конкурентів з певного ринку і т. ін.). У кожній групі осіб, що мають стосунок до розподілу прибутку, є свої уявлення з цього приводу, і їхнє узгодження є складною проблемою, яка має розв'язуватися, виходячи з конкретної ситуації.

Аналіз трудових ресурсів. Показники, що рекомендуються для аналізу трудових ресурсів:

- 1) загальна чисельність персоналу, зокрема за категоріями і окремими функціями;
- 2) рівень використання персоналу;
- 3) можливість переміщення працівників з одного підприємства на інше;
- 4) можливість залучення додаткових ресурсів.

Перший показник дає можливість оцінити відповідність наявної чисельності та кваліфікаційної структури персоналу потенційним напрямкам розвитку фірми. Тут дуже корисним є порівняльний аналіз питомих трудових показників (наприклад, продуктивності праці, фондоозброєності) фірми та її конкурентів. Рівень використання (завантаження) персоналу в тому самому розрізі характеризує внутрішні резерви фірми як для розширення, так і для економії, причому значущість другого напряму залежить від структури собівартості продукції фірми. Інше джерело резервів для розширення діяльності — перерозподіл працівників по підприємствах, який здійснюється у випадку, якщо виявлено значну нерівномірність у використанні персоналу (альтернативний варіант — звільнення зайвих працівників в одному місці й набір нових в іншому, що потребує додаткових витрат на навчання; вибір залежить від співвідношення цих витрат і витрат, пов'язаних з переміщенням працівників на інше підприємство). Такий перерозподіл важливий за потреби швидкої експансії на новому ринку. Нарешті, можливість залучення нових працівників характеризує в основному країну базування, але при цьому є одним з найважливіших факторів розвитку фірми, третім джерелом розширення її діяльності в даній країні.

Аналіз виробничих ресурсів. Аналіз використання наявних виробничих потужностей, як і трудових ресурсів, потрібний для вирівнювання завантаження і, що важливіше в цьому контексті, для оцінки доцільності розширення виробництва. Якщо підприємства фірми завантажені на рівні, що вважається прийнятним (з урахуванням збереження необхідних резервів), або перевантажені, це дає підставу порушувати питання про створення нових виробничих потужностей — за умови наявності відповідних висновків маркетингових досліджень. Якщо ж завантаження недостатнє чи надто нерівномірне, можливі різні варіанти дій, зокрема стимулювання збуту, зміна асортименту, ліквідація надлишкових потужностей, розширення географії збуту,

переведення виробництв в інші регіони з метою зменшення витрат. Залежно від розміщення виробництва на момент аналізу всі ці операції можуть мати як внутрішній, так і міжнародний характер. Прив'язка їх до конкретних регіонів здійснюється з урахуванням порівняльного аналізу ефективності досліджуваних варіантів.

Аналіз ринку. Особливо слід розглянути маркетингові характеристики як відображення спільного використання всіх ресурсів, що є у розпорядженні фірми.

Співвіднесення рівня й динаміки частки ринку, що належить фірмі, з відповідними цільовими показниками дає можливість оцінити ефективність дій фірми на досліджуваних ринках і може послужити сигналом про необхідність приведення у відповідність цих дій і довгострокових цілей. При цьому те, що підлягає коригуванню, визначається в процесі аналізу інших чинників. Натомість у межах аналізу ринку розглядаються адаптація продукції до зарубіжних споживачів і співвідношення між початковим і стимульованим попитом. По-перше, потрібно з'ясувати потребу в адаптації за основними групами продукції та регіонами. По-друге, оцінити ефективність і вартість вжитих заходів. Необхідність значних витрат у цій сфері, як і у сфері стимулювання попиту, може звужити сферу припустимих рішень під час розробки міжнародних цілей.

Аналіз впливу зовнішнього середовища передбачає розгляд і прогностичні оцінки (а не лише ретроспективний аналіз) таких питань:

- 1) зміни в системі постачання й коливання цін;
- 2) коливання попиту;
- 3) конкурентні можливості порівняно з іншими фірмами;
- 4) ставлення громадськості.

Аналіз першої з названих позицій відіграє особливу роль — не через унікальність самого ресурсу “сировина і комплектуючі вироби”, а з огляду на можливість різких неконтрольованих зрушень у цій сфері. Найбільш відчутною ця можливість є для фірм, постачання яких здійснюється з-за кордону: причиною таких змін слугують політичні мотиви, виявлення порушень законодавства, зміни в митній політиці, внутрішні проблеми у постачальників. Фактори коливання цін також різні, але основне значення мають зрушення попиту та пропозиції і зміна курсу валют. Як приклад змін у системі постачання сировини, пов'язаних із законодавчими обмеженнями, можна навести введені у 1999 р. обмеження на імпорт у США, Індонезію та деякі інші країни російської сталі за обвинуваченням її виробників у демпінгу, що негативно позначилося не тільки на російських металургах,

а й на зарубіжних споживачах; сумні наслідки обвальної девальвації карбованця в серпні—вересні 1998 р., які відчули на собі всі російські підприємства, орієнтовані на використання імпортової сировини. Багато змін цієї групи (хоча й не всі) піддаються попередній оцінці, яку необхідно здійснювати для розробки ситуаційних планів.

Зміни попиту на продукцію фірми можуть мати регулярний, циклічний характер (наприклад, попит на верхній одяг і низку харчових продуктів) чи бути більш довгостроковими і менш передбачуваними (приміром, коливання попиту на сиру нафту протягом останніх трьох десятиліть ХХ ст.). Причинами таких змін можуть бути як зростання чи зменшення потреби в продукції фірми, зумовлене, зокрема, розвитком застосовуваних технологій (хрестоматійний приклад — швидкий перехід розвинених країн на енергозберігаючі технології після роздування цін на нафту з боку членів ОПЕК у 70-х роках), так і цінні зрушення (можливо, спричинені зміною цін на сировину).

Конкурентні можливості фірми є результатом ефективного використання наявних у неї ресурсів, розглянутих вище. Це не означає, що їх аналіз дає змогу зробити вичерпні висновки, але він може бути основою для деяких попередніх порівняльних оцінок. Зазвичай великий потенціал є умовою для зменшення витрат. Разом з диференціацією продукції, що випускається, він утворює конкурентну перевагу фірми завдяки ефекту масштабу (хоча іноді зменшення витрат досягається, навпаки, зменшенням масштабів — за рахунок або раціональнішого розпорядження ресурсами, або погіршення якості, або ухиляння від сплати податків).

Особливе значення в умовах міжнародної конкуренції М. Портер надає постійному здійсненню різних інновацій (науково-технічних, технологічних, організаційних, маркетингових), залученню до процесу формування й підтримки переваги всієї системи створення цінностей фірми, вдосконаленню джерел переваги і глобальному підходу до стратегії. Водночас підтримка міжнародною фірмою конкурентної переваги вимагає отримання максимальної вигоди від перебування у своїй країні. Останнє має стати відправною точкою для міжнародного успіху фірми. Вона повинна усвідомлювати значення національного ромба для її власних успіхів і робити внесок у його розвиток (модель національного ромба М. Портера показує взаємозв'язок факторів конкурентної переваги, рис. 3.). Аналіз своїх і чужих досягнень у зазначених сферах дасть цілком об'єктивну оцінку конкурентних можливостей порівняно з іншими фірмами.

Нарешті, останній аспект, що підлягає аналізу, — ставлення громадськості до фірми, її репутація. Власне кажучи, тут мається на увазі певний комплекс характеристик, що відображають інтереси різних груп суспільства.

Так, з погляду власників фірми першорядну роль відіграють отримуваний нею прибуток, що формує їхній особистий дохід, і його надійність, що визначає імовірність отримання доходу і збереження інвестованих раніше коштів. У відкритих акціонерних товариствах, де кількість власників може обчислюватися тисячами і мільйонами, поєднання цих показників стає важливим фактором, що створює репутацію фірми й зумовлює попит на її акції. Для кредиторів фірми на перший план виходить її надійність, що дає підстави розраховувати на своєчасне й повне повернення переданих їй коштів з обумовленим прибутком. Позиції персоналу визначаються багатьма чинниками, головними з яких є розмір регулярно виплачуваної винагороди за роботу та умови праці. Усі ці обставини значною мірою впливають на обсяг ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми чи є доступними їй, причому останні дві є особливо важливими для міжнародної фірми, якщо вона розраховує на співпрацю з регіональними кредитно-фінансовими організаціями, а також на залучення місцевої робочої сили.

Ставлення до фірми влади зумовлюється насамперед сумою сплачуваних нею податків, кількістю створюваних робочих місць для місцевого населення і турботою про природне середовище. Ці напрями можуть суміщатися в діяльності конкретної фірми різними способами, і репутація її складається залежно від реальних пріоритетів самої місцевої влади, що може враховувати також інші фактори, наприклад, сферу діяльності фірми або її організаційно-правову форму. Остання обставина може виявитися і на стадії створення фірми, і в процесі діяльності. Крім того, слід також враховувати можливу суб'єктивність представників влади, в основі якої нерідко лежить їхня корумпованість.

Винятково важлива для фірми обставина — ставлення до неї споживачів. Тут також існує безліч факторів, головним з яких є якість продукції (включаючи рівень післяпродажного обслуговування, якщо воно передбачається).

Предметом аналізу можуть бути й інші напрями, крім розглянутих вище, — їхній склад залежить від структуризації суспільства, наявності в ньому впливових груп і верств, що виокремлюються за різними ознаками. Інакше кажучи, що більше розвинене суспільство,

що міцніше в ньому укорінені демократичні традиції, то ширшим має бути дослідження. Таким чином, аналіз можливостей фірми слугує водночас своєрідним індикатором розвиненості самого суспільства. Тут важливими є як обсяг інформації, так і її зміст, що показує рівень зрілості суспільства з позицій здорового глузду, економічної грамотності, громадянської самосвідомості.

Блок 3. Розробка стратегії

Аналіз умов діяльності. Після того як усі цілі фірми сформовано і здійснено оцінку їхньої взаємної підтримки, відбувається перехід до наступного великого блоку — розробки стратегії. Він починається з аналізу умов у кожній із країн, запланованих до освоєння чи вже освоєних фірмою, та в країні її базування, а саме:

- 1) факторів, що формують внутрішні можливості;
- 2) фінансових факторів;
- 3) маркетингових факторів;
- 4) соціально-економічних факторів.

До факторів, що формують внутрішні можливості фірми належать наявність необхідних ресурсів, навичок управління, конкурентоспроможність постачальників та ін.

З-поміж *фінансових умов* виокремимо передусім систему оподаткування й митне законодавство. Прийнятий в освоюваній країні рівень оплати праці є досить важливою умовою для розміщення підприємства — залежно від виду виробництва. Слід враховувати, що діяльність фірми може бути пов'язана з необхідністю інвестування значних коштів у розвиток виробничих потужностей і відповідної інфраструктури (як за власною ініціативою, так і за вимогою місцевої влади, що виставляє інвестиції як обов'язкову умову придбання нерухомості), а також здійснення тих чи інших поточних витрат (реклама, доставка і т. ін.). Оскільки йдеться про вкладення значних сум, потрібно досліджувати доступність капіталу, тобто можливість отримання необхідних сум на умовах кредиту чи інвестицій, а також переміщення коштів через кордон (якщо йдеться про вже освоєну країну, то ці характеристики отримані ще в процесі аналізу внутрішніх можливостей).

Аналіз *маркетингових факторів* діяльності передбачає вивчення характеру конкуренції на місцевих ринках, державного регулювання ринку (включаючи ціноутворення, рекламну діяльність, експедирування товарів і т. ін.), витрат на розподіл продукції й доставку сировини з урахуванням географічних та інших обставин, необхідності адаптації продукції до місцевої специфіки.

Потрібно оцінити необхідність адаптації застосовуваних технологій, що може бути зумовлена, наприклад, підвищеними екологічними вимогами (можливий і зворотний варіант — спрощення технологічних процесів завдяки зниженим екологічним вимогам). Важливою умовою освоєння країни є можливість залучення місцевих працівників.

Нарешті, необхідно розглянути *соціально-економічні фактори*: ставлення до бізнесу загалом і до іноземних підприємств зокрема, політичну й економічну стабільність. Ця група умов становить загальний інтерес незалежно від галузевої чи іншої специфіки фірми, утворюючи у поєднанні з деякими додатковими факторами те, що називається інвестиційною привабливістю країни. Оскільки інвестиції не є єдино можливим видом міжнародної діяльності, ця група не відіграє виняткової ролі, але значення її велике. Особливо треба оцінити ступінь корумпованості місцевих чиновників. Вплив корупції на прийняття рішень загалом залежить від правової культури суспільства, ступеня його демократизації, продуктивності законодавства і свободи засобів масової інформації. Результати міжкраїнних досліджень з цього питання, як і інвестиційної привабливості загалом, регулярно публікуються в засобах масової інформації.

Аналіз стратегічних альтернатив міжнародної діяльності. Зіставлення умов, що склалися в різних країнах, лежить в основі вибору стратегічних альтернатив діяльності фірми за рубежом. Вибір здійснюється за такими аспектами:

- 1) розміщення виробничих потужностей;
- 2) спрямованість збутової політики;
- 3) асортимент;
- 4) переміщення факторів виробництва;
- 5) придбання інших компаній.

Вочевидь, останній пункт варто розширити, включивши до нього також продаж компаній, що належать фірмі, угоди з великими частками у статутних капіталах, входження в різні альянси, а також вихід з них.

Сукупність альтернатив, визнаних такими, що відповідають міжнародним цілям фірми найбільшою мірою, становить *міжнародну стратегію фірми*. Така сукупність, зрозуміло, не може бути механічною: усі напрями діяльності фірми є взаємозалежними, і вибір кожного з них неминуче обмежує сферу інших рішень. Тому, якщо це не закладено безпосередньо у прийнятих раніше цілях, потрібно встано-

вити пріоритети розглянутих аспектів і формувати стратегію, виходячи з їхньої значущості для фірми. Наприклад, якщо маркетингове дослідження вказує на доцільність зміни номенклатури продукції, що випускається, то можна переорієнтувати виробництво чи змінити склад належних фірмі підприємств. Але може бути й інший підхід: задля збереження стратегічно важливого альянсу залишити орієнтацію виробництва незмінною, переглянувши збутові цілі.

Водночас поняття пріоритетності відіграє найважливішу роль у забезпеченні адаптивності стратегії, що є передумовою успішної діяльності фірми у певний період. З об'єктивних (несподівана поява нового продукту в конкурента, різке подорожчання ресурсів тощо) та суб'єктивних (особисті переваги керівництва) причин час від часу виникає необхідність розробки стратегії на основі не найбільш пріоритетних альтернатив, а якихось інших варіантів, що спочатку були визнані менш цікавими. Якщо менеджмент фірми не готовий до такого розвитку подій, то новий вибір стратегії виявиться випадковим. Таке становище, звичайно, є неприпустимим для будь-якої фірми, яка збирається працювати на міжнародному ринку.

Тому, вибираючи стратегічні альтернативи, не можна обмежуватися визначенням найкращої з них за кожною позицією, потрібно також ранжирувати їх у порядку убування переваги. Крім того, треба оцінити сумісність альтернатив і усунути нереальні сполучення, що виключить внутрішню суперечність кожного з допустимих варіантів стратегії. У такому разі фірма завжди матиме набір оптимальних стратегій, що відповідають можливим конкретним ситуаціям. Це дає змогу у випадку істотної зміни умов швидко знайти адекватну відповідь, суттю якої є збереження й нарощування конкурентної переваги.

Вибір стратегічних альтернатив у країні базування. Таку саму принципову структуру має процедура вибору стратегічних альтернатив у країні базування фірми, що спирається на відповідний аналіз умов діяльності. Утім, незважаючи на формальну подібність, ці два кроки мають важливі сутнісні відмінності, зумовлені унікальністю країни базування порівняно з іншими регіонами, у яких працює фірма.

Міркуючи абстрактно, можна припустити, що для фірми, яка давно й міцно закріпилася на міжнародних ринках, країна базування не має особливого значення, оскільки така фірма користується вигодами розміщення у всіх освоєних країнах. Однак, як зазначає М. Портер, такий аргумент рідко буває справедливим, тому що роль краї-

ни в міжнародному успіху значно менша і не зводиться до вартості факторів. Іронія долі в тому, що чим глобальнішою стає конкуренція, тим більшого значення набуває база фірми у своїй країні. Тому особливу увагу слід приділяти саме розділу аналізу умов діяльності.

Національний ромб (див. рис. 3), що сформувався в країні базування, повинен слугувати надійною опорою для досягнення успіху в глобальній конкуренції. Якщо він не має переваги, то й шанси на успіх міжнародної діяльності фірми невеликі. У зв'язку з цим за всієї значущості вивчення умов за рубежом першочергово роль відіграє адекватна і своєчасна оцінка тенденцій розвитку у своїй країні.

Стратегія фірми є результатом об'єднання найперспективніших альтернатив діяльності в країні базування і за рубежом. При цьому необхідно забезпечити взаємну підтримку або принаймні несуперечливість елементів. Але в цьому випадку взаємна підтримка має глибший зміст, пов'язаний з нерівнозначністю поєднаних груп. Хоч би як далеко й успішно фірма просунулася на міжнародному ринку, корені її успіху знаходяться в країні базування, де має бути забезпечене ефективне поєднання сприятливих для даного бізнесу умов і реальних можливостей фірми.

Тому саме стратегічні альтернативи у своїй країні мають безумовний пріоритет перед зарубіжними у разі конфлікту двох груп або в ситуації вибору.

Організація стратегічного планування в міжнародній фірмі передбачає вирішення таких завдань:

- 1) створення управлінської структури, що реалізує функцію стратегічного планування;
- 2) розробка правил функціонування управлінської структури;
- 3) добір і мотивація персоналу;
- 4) інформаційне забезпечення.

Створення управлінської структури. Для повноцінного стратегічного планування, здатного забезпечити системне прийняття ефективних рішень, необхідно створити особливу структуру, зв'язки і взаємодія всередині якої спрямовані саме на цей вид управлінської діяльності.

Хоча лівова частка трудовитрат менеджерського корпусу будь-якої фірми неминуче пов'язана з поточним плануванням та оперативним управлінням, а отже, питома вага робіт стратегічного характеру не може бути великою, значущість цих двох груп з позиції побудови системи управління фірмою цілком порівнянна. Фактично йдеться

про появу в системі *другого виміру*, що дозволяє поглянути на те, що відбувається, іншими очима. Важливо, що ефект від такого заходу не зводиться до вдосконалення власне планового контуру. Аргументуючи необхідність переходу до багатовимірної (зокрема, двовимірної) організації, деякі фахівці з міжнародного менеджменту зауважують, що нові ідеї, які є запорукою майбутнього фірми, можуть легко загубитися в бюрократичних лабіринтах. Щоб цього не сталося, потрібно розірвати ланцюжок високоструктурованої оперативної організації. Механізмом досягнення цієї мети є організація планування.

Такий підхід уже досить давно застосовується низкою великих транснаціональних компаній на основі різних моделей.

Наприклад, корпорація *IBM* запровадила програмну структуру управління, що дала їй можливість розробляти і реалізувати стратегії на різних ринках збуту своєї продукції, включаючи авіаперевезення, промисловість, торгівлю, державні відомства. *Texas Instruments* успішно застосувала матричну структуру, у якій кожна мета, стратегія і програма тактичних дій закріплюються за конкретним керівником, що зазвичай відповідає також і за поточну виробничу діяльність. (Примітна характеристика впроваджені системи довгострокового планування, дана одним із керівників фірми, — система управління нововведеннями.) Упровадження стратегічного планування в *General Electric* здійснювалося шляхом реорганізації корпорації і створення на базі 150 відділень 43 стратегічних господарських одиниць, кожна з яких включала один чи кілька суміжних напрямів бізнесу, що мають чітку спеціалізацію, конкурентів, ринок. У цьому випадку система стратегічного планування була побудована на основі існуючої ієрархічної структури, призначеної для оперативного управління. Надалі ця концепція отримала розвиток під час реорганізації корпорації *Westinghouse Electric*, де всі 230 відділень зберегли оперативну самостійність, але стратегічні рішення приймалися на рівні спеціально створених на їхній основі 37 базових господарських одиниць.

Розробка правил функціонування управлінської структури.

Зарубіжні підприємства міжнародної фірми неминуче зазнають одночасного впливу двох національних культур: своєї країни і країни розміщення. Результат цього впливу залежить від багатьох чинників, включаючи стратегію фірми та елементи обох культур. Ця обставина ускладнює аналіз внутрішнього середовища фірми, збільшуючи при цьому вагу індивідуальних характеристик, і водночас створює додаткові можливості для організації працездатної системи.

Річ у тому, що стратегічне планування, будучи відносно автономною системою, ґрунтується в кінцевому підсумку на загальній культурі фірми. Водночас відомо, що у світі існують різні типи організаційної культури, які багато в чому мають національну прив'язку (наприклад, американська і японська моделі) і в межах яких формуються різні передумови стратегічного планування. Так, в умовах фаталістичного сприйняття реальності, поширеного в консервативних релігійних суспільствах, важко переконати персонал займатися плануванням на майбутнє. Тому тією мірою, якою фірма здатна управляти організаційною культурою на своїх зарубіжних підприємствах, вона може впливати на потенціал створюваної системи стратегічного планування.

Зрозуміло, якщо всі стратегічні рішення виробляються і приймаються централізовано, у головному офісі, не слід очікувати, що який-небудь вплив на цей процес матимуть зарубіжні цінності та норми (йдеться, підкреслимо, саме про процедуру, а не про зміст планів). Якщо ж з огляду на великі масштаби зарубіжних операцій чи з інших причин управління децентралізоване і не тільки оперативні, а й стратегічні рішення приймаються на місцях (зазначимо, що принаймні часткова децентралізація є бажаною), то, регулюючи співвідношення елементів, характерних для країн базування і перебування (як основні інструменти тут виступають добір персоналу, його навчання і видання нормативних документів), можна домогтися певних зрушень у потрібному напрямку.

Загалом питання, чи варто компанії змінювати свою звичайну практику, щоб досягнути успіху в чужій країні, не має однозначної відповіді, зокрема й стосовно стратегічного планування. Як і в загальному випадку, тут доцільно уникати крайностей поліцентризму (надмірної стурбованості реальною чи уявною унікальністю будь-яких зарубіжних операцій) та етноцентризму (ігнорування міжкраїнних відмінностей), створюючи гібридні форми діяльності, що не збігаються ні з методами, застосовуваними міжнародною фірмою у своїй країні, ні з практикою місцевих фірм. Утім, до модифікації апробованої методології управління, якщо вона побудована грамотно і забезпечила певні досягнення у своїй країні, слід ставитися з особливою обережністю: загальний підхід до стратегічного планування сприяє не тільки взаєморозумінню менеджерів, що є необхідним для функціонування фірми як одного цілого, а й максимальному використанню переваг країни базування в глобальній конкуренції.

Добір і мотивація персоналу. Необхідність створення для стратегічного планування окремої структури, не пов'язаної з вирішенням оперативних завдань, зумовлює специфіку кадрового забезпечення цієї функції. Дуже важливо розуміти, що вимога незалежності від поточних питань стосується всієї структури загалом, а не окремих її ланок і виконавців. Це означає, що організація стратегічного планування не передбачає створення спеціального підрозділу, який реалізує цю функцію, чи принаймні не спирається на такий захід як на необхідну умову. Цілком достатньо тих служб і менеджерів, що вже працюють у фірмі, але їх треба орієнтувати на інший спосіб взаємодії, що відрізняється від прийнятого для поточного управління.

Суть такого підходу безпосередньо впливає із загальних принципів культури стратегічного планування і зводиться до наступного. Жодна з ланок організаційної структури управління фірмою сама по собі не в змозі ефективно здійснювати цю функцію: ні планова служба, ні керівники фірми. Тільки спільна робота представників різних груп персоналу відповідно до ретельно розроблених процедур приведе до бажаного результату.

Цим і визначається головний *критерій добору кадрів* для цієї структури: здатність вирішувати на прийнятному рівні не тільки оперативні, а й стратегічні завдання, що покладаються в її межах на працівника, який обіймає певну посаду.

Важливою складовою етапу розробки стратегії є мотивація учасників процесу стратегічного планування в міжнародній фірмі. Покладені на керівника міжнародної фірми завдання, пов'язані з організацією системи стратегічного планування, ускладнюються відмінностями між культурами країн перебування, а отже, тих працівників, які беруть участь у функціонуванні цієї системи. Найбільші труднощі можуть виникнути в питанні мотивації учасників процесу, оскільки вона спирається на певний набір цінностей, який у кожній місцевій національній культурі свій і нерідко різко контрастує з набором, характерним для країни базування.

Це стає додатковим гальмом у роботі, перешкоджаючи залученню до підготовки перспективних планів місцевих лінійних менеджерів, що працюють на зарубіжних підприємствах. Такий спосіб вирішення проблеми означає, власне кажучи, принесення стратегічних інтересів у жертву оперативним. Інший, не менш радикальний спосіб уникнення непорозуміння учасників стратегічного планування полягає у відмові від використання місцевих кадрів як керівників зарубіжних

підприємств і просуванні на відповідні посади виключно менеджерів із країни базування фірми. Проте загалом його теж не можна визнати задовільним, тому що така кадрова політика іноді суперечить інтересам самої фірми в інших напрямках діяльності. До того ж проблема залишається, але переходить на наступний управлінський рівень.

Насправді не треба жертвувати ні системою стратегічного планування, ні ефективною кадровою політикою. Їх цілком можна поєднати, але для цього необхідно мотивувати кожного працівника відповідно до звичних для нього норм поведінки та системи цінностей.

Ця проблема має загальний характер: незалежно від того, яку посаду обіймає працівник, мотивація має бути добре продуманою й ґрунтуватися на адекватних уявленнях вищого керівника про національні та інші його особливості. І водночас потрібно враховувати службове становище щонайменше у двох аспектах.

По-перше, це сфера відповідальності, що визначає очікувану ціну помилок працівника. Найдорожче для фірми обходяться помилки керівників (хоча відомі випадки, коли фатальною для фірми стає помилка дрібного клерка. Достатньо пригадати невдалі біржові операції Ніка Лісона, що пустили в 1995 р. на дно найстаріший англійський банк *Barings*. Хоча фактично в цій ситуації винне керівництво банку, що наділило Лісона надмірними повноваженнями). Особливо високою ця ціна може виявитися, коли йдеться про стратегічні рішення, але саме керуючі зарубіжними підприємствами є джерелом пропозицій (хоча і не єдиним) щодо перспектив розвитку міжнародної фірми.

По-друге, правильна мотивація, яку не завжди вдається виконати. Насправді певна частина працівників усе одно залишається без належної уваги, і питання полягає не так у цілковитому охопленні, як у керованості процесу добору. Це означає, що для кожної групи осіб, які беруть участь у стратегічному плануванні, потрібно виокремити ті чи інші пріоритети, що мають особливе значення для ефективного виконання їхніх ролей.

Таке ранжирування значною мірою залежить від специфіки конкретної фірми (яка, у свою чергу, залежить від країни базування й особистих переваг вищих керівників), що зумовлює як розміщення показників, так і їхній склад.

Велике значення у мотивації учасників мають міжкраїнні порівняння. Враховуючи останнє зауваження, скористаємося системою показників, досліджених у роботі Г. Хофштеде (G/ Hofstede. *Cultures and Organizations*. — Harper Collins Publishers, 1994) з міжкраїнного порівняння.

Особливості завдань, поставлених перед керівником підприємства (філії, відділення) як учасником процесу стратегічного планування, дають підстави розглядати *уникнення невизначеності* як характеристику, що відіграє найважливішу роль у його мотивації. Низьке значення цього показника (як, наприклад, у США — 11 балів, у Данії — 23 бали за 120-бальною шкалою) свідчить про надання керівнику максимальної свободи вибору під час розробки пропозицій щодо перспектив розвитку, у той час як високе значення (Японія — 92, Туреччина — 85) відображає необхідність передачі місцевим керівникам повнішої інформації, що містить різні прогнози, оцінки й пріоритети. Спроба залучити, приміром, турецького менеджера до розробки стратегії міжнародної фірми, застосовуючи до нього підхід, що виправдав себе з американським менеджером, призведе до вияву сильного внутрішнього опору і, як наслідок, до низької ефективності роботи.

Особливу увагу в цьому контексті слід звернути на поняття *дистанції влади і мужності*. Високе значення першого показника (наприклад, Індія — 77), який відображає загальну звичку до централізації, авторитарного стилю прийняття рішень і налаштованість підлеглих на постійний контроль, означає, що процес підготовки пропозицій має бути дуже добре організований. Надання свободи в процедурному відношенні може створити у менеджера відчуття непотрібності його роботи і не дати очікуваного результату. Навпаки, зарегульованість цієї процедури і надмірний контроль з боку керівництва фірми сприйматимуться місцевим директором підприємства в Австрії (11 балів) чи Данії (18) як вияв недовіри, що також не сприяє спільній роботі.

Висока оцінка за показником мужності (Японія — 95) означає наполегливість, готовність до постійного змагання, спрямованість на успіх, що само по собі спонукає до активності у виборі перспектив. Водночас вона вирішальним чином впливає на вибір стратегічних рішень і на характер пропозицій щодо перспективних планів фірми, відображаючи агресивний спосіб освоєння дійсності, зокрема ведення бізнесу. Натомість низька оцінка (Данія — 16) свідчить про орієнтованість на людські стосунки, гуманність, компроміси, про те, що робота — не самоціль. У цьому випадку керівництву фірми треба мати на увазі, що висунуті місцевими менеджерами пропозиції несуть на собі відбиток “м’якого” ставлення до життя, а процес їх розробки слід активно стимулювати.

Нарешті, останній запропонований Г. Хофштеде показник — *індивідуалізм*. Його вплив у стратегічному плануванні найменший,

але теж відчутний. Чим нижча тут оцінка, тим більший вплив мають особисті взаємини на дії менеджера, тим сильніша його віра в колективні рішення і відчуття належності до єдиної організації. Підвищення оцінки відображає наявність раціональних мотивів роботи у фірмі. Тому від менеджера з Колумбії чи Пакистану (відповідно 13 і 14 балів) менше підстав очікувати сепаратистських задумів, але водночас не можна покладатися на самостійність і об'єктивність його оцінок. Крім того, ці оцінки, ймовірно, буде погоджено з помічниками, а участь у стратегічному плануванні значною мірою диктується неформальними міркуваннями, що ґрунтуються на емоціях. Навпаки, директор американського підприємства (91 бал) цілковито орієнтований на реалізацію власної ініціативи та лідерство, що не обов'язково обмежується масштабами філії. Його пов'язують з фірмою відносини взаємної вигоди, а отже, розробка пропозицій для передачі плановій службі фірми повинна спиратися на стимулювання.

Коли говорять про стимулювання, зазвичай мається на увазі грошова винагорода за виконану роботу (хоча вона може виплачуватися також у вигляді цінних паперів). Але насправді крім грошей є й інші мотиви, що змушують людей працювати: інтерес до конкретної діяльності, привабливі контакти, соціальний статус тощо, значущість яких у різних країнах варіюється. Цю обставину необхідно враховувати при мотивації менеджерів у розглянутій сфері. Справді, якщо в Японії сенс роботи — забезпечення засобів для існування, то можна очікувати, що проблему участі японського менеджера в роботі у кожному другому випадку вдасться вирішити за допомогою грошей. Проте цей підхід спрацює в середньому лише з одним із трьох американців і одним з чотирьох голландців. Для останніх можливість займатися самою діяльністю так само приваблива, як і її оплата.

Інформаційне забезпечення. На кожному етапі стратегічного планування використовується велика кількість різноманітних даних, що відображає реальну потребу системи управління в постійній та об'єктивній оцінці становища фірми. Однак природне прагнення забезпечити керівників необхідним обсягом інформації може обернутися неупорядкованим і некерованим потоком, у якому відсутність одних даних маскується надлишком інших. Тож перед менеджером, який організовує стратегічне планування, постає завдання впорядкувати цей потік, раціоналізувавши його і забезпечивши наявність необхідних обсягів даних за кожним відділом.

Вихід на міжнародний ринок вносить додаткові труднощі. Насамперед істотно зростає обсяг роботи з опитування покупців та обробки отриманих даних. Таке опитування бажано проводити в кожній країні, що споживає продукцію фірми, а також у регіонах передбачуваного освоєння, що у багато разів збільшує кількість респондентів порівняно з дослідженням на внутрішньому ринку.

Інша причина зростання обсягу роботи полягає в необхідності диференціації опитувальних листів з урахуванням національних традицій, пріоритетів та особливостей культури бізнесу. Навіть ставлення до продукції фірми в різних країнах може формуватися неоднаково, за різними критеріями. Міжкраїнні відмінності існують і щодо іншої складової репутації фірми — сприйняття її як організації. Приміром, обставини, важливі у США, можуть не мати особливого значення в Україні.

Найважливішим фактором у ставленні до фірми є репутація країни її базування, що склалася на основі діяльності попередників. Наприклад, будь-яка японська чи американська фірма при проникненні на український ринок побутової електроніки свідомо має перевагу перед будь-якою китайською завдяки загалом високій репутації японських та американських товарів і низькій — китайських.

Принциповою умовою ефективності і, понад те, працездатності системи стратегічного планування є її інформаційна прозорість. Формовані в її межах оцінки й рішення мають бути, по-перше, відомі іншим учасникам процесу, по-друге, пояснювані. Водночас домогтися адекватного пояснення рішень і, що надзвичайно важливо, їхнього сприйняття як обґрунтованих і правильних можна тільки тоді, коли учасникам процесу доступна вихідна інформація, на підставі якої вони приймаються. Тому найважливішим завданням для менеджера є встановлення того, яка частина інформації є відкритою для учасників процесу стратегічного планування і зафіксована на певних носіях (паперових, магнітних, оптичних), а якою володіють лише деякі учасники процесу і яка є недоступною іншим.

Така вимога вносить додаткові нюанси в проблему призначення директорів зарубіжних підприємств. Можна зрозуміти керівника фірми, що не прагне повідомити усі свої стратегічні задуми менеджеру придбаного ним підприємства, особливо якщо вони по-різному сприймають світ з огляду на згадувані вище міжкраїнні культурні відмінності. Однак для організації ефективної системи стратегічного планування цю проблему необхідно вирішувати, хоча її загального,

абстрактного розв'язання не існує. Зауважимо лише, що будь-який підхід тут, як і в інших складних ситуаціях, повинен спиратися на міцний етичний фундамент.

Фактично якість стратегічної інформації, що охоплює насамперед такі показники, як повнота, упорядкованість і прозорість, є критерієм культури стратегічного планування, передумовою ефективного здійснення процесу. Водночас вона недосяжна без відповідного розвитку інших аспектів цієї системи.

Розробка стратегії міжнародної фірми. Розглядаючи передумови формування стратегії, використаємо основні положення теорії міжнародної конкуренції М. Портера.

Роль країни базування. Вихід на міжнародний ринок дає додаткові можливості і водночас породжує нові проблеми з погляду конкуренції. Перед тим як ухвалити рішення про інтернаціоналізацію, необхідно з'ясувати:

- 1) якими конкурентними перевагами володіє підприємство для реалізації стратегії виходу на міжнародний ринок;
- 2) якою може й має бути структура географічного розміщення з погляду потенційного успіху;
- 3) які форми проникнення та дії на ринку повинні бути обрані;
- 4) яка концепція управління міжнародним бізнесом має бути обрана;
- 5) як може бути експлікована (відображена й уточнена) концепція управління в міжнародному масштабі в окремих стратегіях міжнародної активності фірми (фінансовій, збуту, НДДКР тощо).

Встановити конкурентні переваги допомагає *теорія міжнародної конкуренції Майкла Портера*. Відповідно до цієї теорії конкурентна перевага значною мірою залежить від **умов країни базування**. Під країною базування розуміється країна, де розробляються стратегія і технологія, виготовляється основна продукція, де є робоча сила з необхідними навичками. МНК діє в багатьох країнах, але основа конкурентної переваги закладається в одній чи, у виняткових випадках, кількох.

Фірми дістають конкурентну перевагу, якщо в країні базування:

- можливе швидке нагромадження спеціалізованих ресурсів і навичок;
- є більш доступна й точна інформація про перспективні та поточні потреби потенційних клієнтів;

- підприємства — постачальники або суміжники є конкурентоспроможними на світовому ринку;
- національна підприємницька система сприяє створенню й утриманню конкурентних переваг у даній сфері діяльності.

Названі фактори формування конкурентної переваги взаємодіють один з одним, створюючи системний ефект. Це відображається в *моделі національного ромба* як взаємозв'язок усіх факторів (рис. 3).

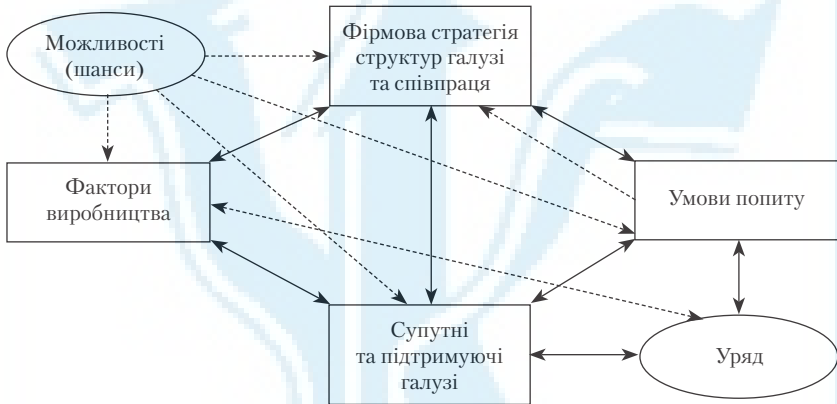


Рис. 3. Модель національного ромба М. Портера

Конкуренція фірм за рубежом. Наявність унікальних природних ресурсів, дешевої та кваліфікованої робочої сили зменшує виробничі витрати в тій чи іншій країні й дозволяє фірмі конкурувати за рахунок низьких витрат. У міжнародній практиці масовим явищем стало перенесення трудомістких виробництв у країни з дешевою робочою силою (наприклад, телевізорів — із США до Мексики, чипів — з Японії до Південної Кореї і т. ін.). Поява в регіоні, що має сприятливі фактори виробництва, кількох фірм-конкурентів приводить до інтенсифікації суперництва між ними і, як наслідок, до зміцнення їхньої лідируючої позиції в галузі. Виникає місцевий ринок робочої кваліфікованої сили, що переносить ноу-хау з одного підприємства на інше і сприяє швидшому впровадженню нововведень. Закріплення цієї ситуації забезпечує посилена увага регіональної влади до важливих платників податків, що становлять основу добробуту краю, сприятливої для них інфраструктури. Місцевий споживач стає вкрай

випагливим, а відтак допомагає випереджати іноземних конкурентів, стимулюючи підвищення якості та зниження ціни.

Утриматися на світовому рівні підприємство може лише у випадку, якщо його постачальники є лідерами у своїй галузі. Місцева конкуренція постачальників також поліпшує конкурентоспроможність підприємств, тому що завдяки розвиненим комунікаціям прискорюються темпи запровадження нововведень.

М. Портер звернув увагу не тільки на існування конкуренції між родинними підприємствами, а й на наявність географічної концентрації й тісне переплетення зв'язків між ними та їхніми суміжниками. Таку групу підприємств він назвав *підприємницьким кластером*. Класичними кластерами є зосередження підприємств автомобільної і суміжної галузей у районі Детройта або електронної промисловості в каліфорнійській Силіконовій долині.

Причини інтернаціоналізації. Економічний аспект. Основними причинами виходу фірм на міжнародний ринок є їхнє прагнення зменшити витрати й бажання отримати доступ до унікальних ресурсів.

Вихід на міжнародний ринок означає збільшення масштабів виробництва. Це, з одного боку, зменшує частку постійних витрат у собівартості продукції, а з іншого — забезпечує швидке вдосконалення процесу виробництва. Як відомо, усе це приводить до скорочення витрат підприємства. Зазначимо, що фірма в цьому випадку має цінову перевагу і на внутрішньому ринку країни походження.

Зменшенню витрат сприяє і перенесення виробництва до зарубіжних країн, якщо там є дешевші чи унікальні виробничі ресурси. У деяких галузях, як і раніше, велику роль відіграють такі фактори, як вартість робочої сили, наявність сировини чи доступність капіталу. У наукомістких виробництвах особливе значення надається взаємодії з науково-технічними центрами, здатності до випереджального відновлення технологій, що зумовлюється науковими та інженерними традиціями тієї чи іншої країни, системою загальної й фахової освіти.

Зазвичай причиною виходу на зарубіжний ринок є прагнення наблизитися до споживача. МНК влаштовується якнайближче до ринків збуту, щоб зменшити витрати і більш гнучко реагувати на зміни попиту.

Ще один мотив для інтернаціоналізації — використання відмінностей у законодавстві різних країн для отримання різних пільг, наприклад, субсидій на НДДКР, особливо податкових послаблень. Як

правило, МНК оптимізує грошові потоки, використовуючи офшорні зони і значний обсяг внутрішньофірмової торгівлі.

Переваги МНК роблять національних виробників уразливими й підштовхує останніх на інтернаціоналізацію своєї діяльності. Вихід безпосередніх конкурентів на нові зарубіжні ринки може дати їм додаткові переваги на ринках, де вже ведеться конкурентна боротьба (ефект масштабу, спеціалізація і т. ін.). Для того щоб запобігти такому розвитку подій, МНК переслідують своїх конкурентів на всіх доступних їм ринках. На стратегію МНК значно впливає небезпека втрати ринку, пов'язана зі зміною правил гри іноземною державою: збільшенням тарифів, квотуванням, застосуванням інших важелів, спрямованих на створення національного виробництва. Усе це стимулює активність у сфері прямих інвестицій або договорів про передачу технологій.

Гуманітарний аспект. Дослідження показали, що досить часто фірми не займаються міжнародним бізнесом, особливо прямими інвестиціями, незважаючи на явну економічну доцільність. Це зумовлено особливостями прийняття рішень на корпоративному рівні. Незнання ситуації в іншій країні змушує менеджерів переоцінювати ризики і не розглядати відповідних варіантів, навіть якщо прогнозується високий прибуток. На початкових стадіях організації бізнесу виявляються важливими додаткові мотиви, якими керуються топ-менеджери. Вони зумовлюються як внутрішнім середовищем організації, так і частково зовнішнім. Топ-менеджмент часто керується міркуваннями престижу, бажанням подорожувати, прагненням зробити внесок у розвиток інших країн. Прагнення до інтернаціоналізації діяльності компанії підтримується також минулим досвідом вищого керівництва, його колом друзів і враженнями від зарубіжних подорожей.

Багатонаціональна і глобальна конкуренція. Умови міжнародної конкуренції в різних галузях істотно різняться. Існують галузі, де конкуренція обмежується національним ринком і не залежить від того, що відбувається за його межами. Таку форму конкуренції називають *багатонаціональною*. У цьому випадку не існує світового ринку, а є набір самостійних національних ринків. Досягнуті на одному національному ринку конкурентні переваги обмежуються ним і не можуть бути перенесені в інші країни, де діє фірма. Для кожної країни доводиться розробляти власну стратегію. Багатонаціональна конкуренція характерна, наприклад, для таких галузей, як пивоварство, торгівля продуктами харчування, страхування життя. Вона

зумовлюється істотними відмінностями в культурному, економічному та політичному середовищі різних країн.

Глобальна конкуренція має місце у разі, коли ціни й конкурентні умови національних ринків тісно взаємопов'язані. Тоді є підстави говорити про *світовий*, або *глобальний*, ринок: конкурентна позиція фірми на одному національному ринку значно впливає на її позиції на іншому. В умовах глобальної конкуренції лідерство фірми забезпечується її діяльністю на всіх ринках, але особливо необхідно завоювати перевагу в стратегічно важливих країнах з великою місткістю ринку й розвинутою інфраструктурою. Саме на стратегічних ринках конкуренція досягає найбільшої гостроти. Глобальною конкуренцією характеризуються цивільне авіабудування, автомобільна, годинникова, шинна, телекомунікаційна та деякі інші галузі.

Існують галузі, де є сегменти як із глобальною, так і з багатонаціональною конкуренцією. Наприклад, виробництво мастил для суднових двигунів вирізняється глобальною конкуренцією, тому що судна, які курсують з порту в порт, потребують однакового обслуговування в будь-якій точці земної кулі. У сегменті ж автомобільних моторних мастил переважає багатонаціональна конкуренція через кліматичні відмінності, існування національних стандартів, високих питомих витрат на транспортування й обмежені можливості економії на масштабах. У сегменті змащування для суднових двигунів втрималися тільки світові лідери: *Exxon*, *British Petroleum* і *Shell*, а автомобільні мастила успішно випускають діючі на національних ринках *Pennzoil* (США), *Castrol* (Велика Британія) та інші фірми.

Багатонаціональна конкуренція вимагає багатонаціональної корпоративної стратегії, а глобальна конкуренція — глобальної.

Розглянемо основні **види міжнародної стратегії**:

- 1) передача права на використання власних технологій фірми, на виробництво або збут її продукції іноземним фірмам;
- 2) посилення національного виробництва й вивезення продукції на зарубіжні ринки із застосуванням власних та інших збутових каналів;
- 3) використання багатонаціональної стратегії, у межах якої розробляється окрема стратегія для кожної країни, що відповідає смакам споживачів і конкурентним умовам країн. Дії фірми в одній країні не залежать від її діяльності в іншій країні;
- 4) використання глобальної стратегії низьких витрат, за якої фірма орієнтована на низьковитратне виробництво на всіх страте-

- гічно важливих ринках світу. Мета — досягнення низького рівня витрат порівняно з конкурентами в межах світового ринку;
- 5) використання глобальної стратегії диференціації, за якої фірма диференціює свій товар за тими самими характеристиками у різних країнах з метою створення свого постійного іміджу на світовому ринку; здійснюється жорстка координація діяльності у всіх країнах;
 - 6) використання глобальної стратегії фокусування, за якої фірма обслуговує ідентичні ніші на кожному стратегічно важливому національному ринку; дії координуються на основі використання стратегій низьких витрат і диференціації.

Продаж ліцензій доцільний у випадку, коли фірма, володіючи серйозними технічними розробками, не може самостійно провадити свою діяльність в інших країнах через недостатність ресурсів або відсутність зарубіжних організаційних структур. При передачі патентів і прав на використання технологій фірми дістають можливість отримувати прибуток за рахунок роялті.

Початковою стратегією з метою подальшого збільшення продажу на світовому ринку є розвиток місцевого виробництва та експорт продукції в інші країни. Це знижує ризик і потребу у фінансових ресурсах, дозволяючи мінімізувати прямі інвестиції в іноземні держави. Такі стратегії є досить поширеними, наприклад, серед корейських компаній: товар виробляється на території країни, а збутова діяльність провадиться за кордоном.

Багатонаціональна стратегія. Багатонаціональна стратегія полягає у пристосуванні стратегічного підходу до умов країни, де діє фірма. Це означає створення в цільових країнах юридично незалежних компаній, розробку окремих стратегій, що відповідають умовам даної країни за мінімальної координації чи навіть її відсутності всередині МНК як цілого. Ця стратегія характеризується також орієнтацією на місцевих постачальників і цілковитою адаптацією до специфіки національного попиту, культури і звичаїв країни.

Основною метою багатонаціональної стратегії є забезпечення відповідності місцевим умовам країни, а не конкурентної переваги у світовому чи навіть національному масштабі. Для МНК багатонаціональна стратегія є вимушеним кроком, зумовленим специфікою ринку.

Глобальні стратегії. У галузях із глобальною конкуренцією позиція фірми в одній країні впливає на її позиції в інших країнах. Конку-

рентні переваги фірми, завойовані на національному ринку, доповнюються перевагами, що з'являються в інших країнах. Продаж товарів здійснюється в більшості країн, що виступають важливими ринками збуту фірми. Це передбачає значний масштаб діяльності, що скорочує витрати на НДДКР і дає змогу застосовувати останні їх досягнення. Основним завданням стає визначення ланцюжка цінності, його ланок і провадження діяльності у світовому масштабі.

Глобальна стратегія передбачає використання двох методів, завдяки яким фірми можуть досягти конкурентної переваги чи приховати недоліки роботи в тій чи іншій країні: по-перше, розміщення певних видів діяльності в різних країнах для кращої роботи на ринку багатьох країн; по-друге, координація діяльності розосереджених відділень.

Обидва методи спрямовані на досягнення оптимальних результатів діяльності підприємства, максимізацію цінності (згідно з термінологією М. Портера). З цього погляду кожен учасник технологічного ланцюжка, що доводить товар до кінцевого споживача, додає деяку цінність. У першому методі збільшення сукупної цінності досягається за рахунок використання країнних переваг, у другому — завдяки кращій організації МНК, наприклад, спеціалізації підрозділів, перенесенню технологій чи використанню торгової марки.

Діяльність, спрямована на роботу з покупцем, повинна проводитися в безпосередній близькості від нього (це маркетинг, поширення товарів і післяпродажне обслуговування). Певні види виробництва мають знаходитися якнайближче до покупця, що пов'язано як з високими транспортними витратами, так і з тісною співпрацею з покупцем.

Нерідко випуск продукції та постачання сировини можуть здійснюватися незалежно від близькості до клієнта, і тут особливого значення набувають найменші витрати або диверсифікованість у міжнародному масштабі.

Розміщення видів діяльності. Формуючи глобальну стратегію, фірма повинна визначитися, по-перше, з тим, де доцільно зосередити свою діяльність: в одній, кількох чи багатьох країнах, а по-друге, в яких саме.

У разі зосередження діяльності в одній країні здійснюється постачання вже готових матеріалів в інші країни. Конкурентна перевага досягається завдяки ефекту масштабу, зменшенню витрат під час випуску нового виду продукції.

Розосередження доцільне у випадку, коли місцеві потреби різні, транспортування, зв'язок і збереження помітно здорожчують кінцеву ціну. Це необхідно також для поліпшення маркетингу в зарубіжній країні та тісної взаємодії з покупцями з метою отримання актуальної інформації про країну.

Вибір між зосередженням і розосередженням залежить від виду діяльності фірми. При виробництві вантажівок такі компанії, як *Daimler-Benz* і *Volvo*, розробляють нові моделі й удосконалюють вже існуючі у країні базування, а складають — деінде. Шведська фірма *Electrolux* використовує стратегію сильного розосередження, залучаючи при цьому прямі зарубіжні інвестиції. Це зумовлено необхідністю перебувати якнайближче до кінцевого споживача і швидко реагувати на його мінливі запити.

Крім визначення місця зосередження того чи іншого виду діяльності перед фірмами постає завдання вибору країни. Втілюючи глобальну стратегію, фірма може виконувати певні операції не тільки в країні базування, а й в інших, більш вигідних регіонах. Основна причина, з якої той чи інший вид діяльності зосереджений у певній країні, — нижча вартість факторів виробництва. Однак крім дешевої сировини і робочої сили інтерес викликають також наукові кадри й інформаційні бази. До того ж фірми, зацікавлені в міцних ділових відносинах із зарубіжними партнерами, прагнуть розмістити філії у відповідних країнах.

Багато в чому перенесення окремих видів діяльності в інші країни залежить від політичної ситуації. Внаслідок запровадження квот або податків на ввезення імпортованих товарів ціни на продукцію фірм зростають і роблять товари неконкурентоспроможними. З метою збереження ринків збуту фірми переводять свою діяльність на територію цих країн.

Спираючись на модель національного ромба, М. Портер сформулював перелік питань, що дозволяють здійснити оптимальний вибір країни базування.

У блоці “*Стратегія фірм, їхня структура і суперництво*” найістотнішими є відповіді на такі запитання:

- Чи відповідають стиль менеджменту і переважні типи організаційних структур у країні потребам галузі?
- Які види стратегії засновані на прийнятих у країні організаційних нормах?
- Чи залучає галузь у даній країні найбільш талановитих людей?

- Чи відповідають цілі інвесторів потребам збільшення конкурентоспроможності галузі?
- Чи є у фірми гідні конкуренти на внутрішньому ринку?

Блок “*Параметри факторів виробництва*” охоплює такі позиції:

- Чи має країна розвинені чи найбільш придатні фактори виробництва? Якщо так, то в яких сегментах і для яких конкурентних стратегій вони найбільш придатні?
- Чи має країна кращі, ніж за кордоном, механізми створення факторів для даної галузі (спеціальні дослідницькі програми, провідні навчальні заклади і т. ін.)?
- Чи відображає невідгдане становище з існуючими факторами виробництва ситуацію, що склалася в міжнародному масштабі?

Специфіка попиту в тій чи іншій країні також може сприяти чи перешкоджати реалізації глобальної стратегії. У блоці “*Параметри попиту*” треба врахувати:

- Чи є покупці продукції в даній країні розбірливими й вимогливими? Якщо так, то в яких сегментах ринку?
- Чи існують у країні незвичайні потреби в продукції даної галузі, що, втім, можуть бути легко ініційовані в інших місцях?
- Чи співпадають потреби покупців у даній країні з потребами покупців в інших країнах?
- Чи є канали розподілу і збуту в країні достатньо високорозвиненими і чи відповідають вони світовим тенденціям?

Аналіз родинних і суміжних галузей повинен дати відповіді на такі запитання:

- Чи має дана країна постачальні галузі світового рівня? Якщо так, то для яких сегментів галузі?
- Чи має країна сильні позиції у важливих суміжних галузях?

Формування маркетингової стратегії МНК і функції головної компанії. У процесі вироблення стратегії міжнародного маркетингу головна компанія МНК виконує дві основні функції:

1. *Збирання й інтерпретація інформації.* Першою вимогою до будь-якої стратегії є збирання й інтерпретація інформації. Ще кілька десятиліть тому така інформація могла бути без труднощів отримана безпосередньо главою фірми під час особистих поїздок на місце. Сьогоднішні керівники значною мірою покладаються на інформацію, зібрану іншими людьми.

2. *Координація міжнародного маркетингу.* Зростання міжнародного бізнесу й конкурентна активність спонукають верхні ешелони менеджерів займатися пошуком механізмів координації різних напрямів діяльності МНК у сфері міжнародного маркетингу.

Збирання й інтерпретація інформації. Виключною компетенцією головної компанії МНК є збирання, акумулювання, обробка й аналіз високовибіркових обсягів інформації про різні національні ринки з метою окреслити менеджменту глобальну перспективу економічного оточення МНК.

Робота зі збирання інформації організується головною компанією у двох напрямках:

- переробка маркетингової інформації, зібраної дочірніми компаніями у прямому контакті з національними клієнтами і ринками;
- самостійне отримання даних про національні ринки фахівцями відповідних підрозділів головної компанії.

Найбільше значення має другий напрям. По-перше, незалежно зібрана інформація слугуватиме цілям перехресної перевірки відомостей, отриманих від представників національних підрозділів, кожен з яких має свої суб'єктивні погляди, підходи і пристрасті. По-друге, отримана на місцях інформація може мати прогалини, які необхідно заповнити (наприклад, відомості про країни й ринки, де МНК безпосередньо не веде бізнес, а відтак не має дочірніх компаній).

Міжнародна продуктова політика. Успіх міжнародної стратегії МНК залежить від того, наскільки успішно вироблені компанією товари й послуги будуть сприйняті й визнані покупцями в різних країнах. При цьому головна компанія МНК відіграє важливу роль у таких сферах: стандартизація, розробка і розвиток продуктів, контроль за безпекою продуктів і їхньою якістю.

Стандартизація. Із застосуванням міжнародних стандартів насамперед асоціюються такі продукти, як промислові інструменти чи верстати, що використовуються в різних країнах для виконання схожих чи однакових завдань. Водночас міжнародна стандартизація продуктів широко застосовується і щодо споживчих товарів.

Високий ступінь стандартизації вирізняє такі напрями маркетингової діяльності МНК, як використання торгових марок, упакування, деякі аспекти реклами і просування товарів. Ці елементи маркетингу МНК не завжди адаптуються до умов кожного індивідуального ринку.

Слід зазначити, що це меншою мірою стосується просування продуктів МНК на ринки країн, що розвиваються. Разом з тим стандартизація продуктів не означає їхньої цілковитої ідентичності. При цьому найчастіше саме невеликі розбіжності мають вирішальне значення.

Розробка і розвиток продуктів. Зі стандартизацією тісно пов'язане питання розробки й розвитку продуктів для міжнародних ринків. У цій сфері можливі чотири основні варіанти міжнародної політики головної компанії МНК.

Національна розробка. Продукт розробляється індивідуально для кожного окремого ринку. Це забезпечує високий ступінь адаптації продукту до специфічних потреб національних споживачів, але водночас призводить до дублювання витрат на НДДКР, а також не дає змоги збільшити прибуток за рахунок ефекту масштабу.

Домашня розробка. Продукт розробляється для певного національного ринку, що водночас є домашнім ринком МНК (основний регіон базування). Потім він без змін просувається на закордонні ринки шляхом експорту чи перенесення виробничих потужностей.

Послідовна розробка. Відрізняється від попередньої схеми тим, що початковий продукт згодом модифікується або адаптується до умов зарубіжного ринку. Перевагою другого й третього варіантів є концентрація НДДКР у країні базування. Крім того, продукт, перш ніж продаватися за кордоном, проходить ретельну апробацію на домашньому ринку. Як правило, просування продукту на ринок починається з країни базування МНК, оскільки там накопичений найбільший досвід. Утім, деякі корпорації, виходячи з концепції життєвого циклу продукту, починають його просування з менш знайомого зарубіжного ринку, що перебуває, однак, на більш просунутій стадії розвитку. З накопиченням МНК інформації про зарубіжні ринки і набуттям здатності успішно на них оперувати обмеження, пов'язані з наявністю більшого досвіду роботи на домашньому ринку країни походження, відіграють дедалі меншу роль.

Багатонаціональна розробка. Продукт від початку розробляється таким чином, щоб задовольняти умови більш ніж одного національного ринку. Для досягнення цієї мети розробка потребує високого ступеня координації НДДКР і процесу прийняття рішень, попри національні бар'єри. Водночас існує значний ризик того, що підсумковий продукт виявиться недостатньо затребуваним на цільових національних ринках. Проте МНК, що працюють у таких конкурентних міжнародних галузях, як побутова й офісна електроніка

чи фармацевтика, дотримуються цієї політики, оскільки не мають не тільки фінансових можливостей, а найчастіше навіть часу на модифікацію своїх продуктів для кожного з численних національних ринків — настільки великим є ризик появи імітацій, виконаних конкурентами.

Еволюцію політики МНК у сфері розробки й розвитку продуктів можна простежити на прикладі корпорації *Ford Motor Company*, що у різний час використовувала всі чотири підходи. На ранній стадії міжнародного розвитку продукти розроблялися для американського ринку, а потім експортувалися за кордон. Це відбувалося і після будівництва виробничих потужностей компанії в Європі, але водночас закордонним підрозділам *Ford* було дозволено адаптувати американські розробки до місцевих національних умов. Згодом найбільші дочірні компанії групи у Великій Британії та Німеччині стали самостійно розробляти власні продукти, орієнтуючись виключно на місцеві ринки. У 70-х роках МНК переорієнтувалася на схему багатонаціональної розробки продукту. В результаті, починаючи з моделі *Ford Fiesta*, весь процес НДДКР здійснюється з урахуванням особливостей основних європейських ринків. Застосування політики багатонаціональної розробки більш уніфікованих продуктів входить до планів міжнародної експансії *Ford Motor* за рахунок купівлі *Volvo Car* та інших європейських компаній.

Безпека і якість продуктів. Проблеми з безпекою і якістю продуктів, що випускаються, можуть негативно позначитися на репутації й фінансовому становищі МНК у міжнародному масштабі. Для гарантування мінімальних вимог якості та безпеки широко використовуються централізовані стандарти, яких дотримуються усі міжнародні підрозділи корпорації. Так, компанія *Coca-Cola* використовує на своїх зарубіжних дочірніх підприємствах упаковки, виготовлені місцевими виробниками, однак продукція цих підприємств підлягає не тільки початковій сертифікації центральними лабораторіями компанії, а й регулярному тестуванню, щоб не залишалося сумнівів у її відповідності жорсткому внутрішньофірмовому стандарту.

У розробці власних стандартів найбільші корпорації спираються на стандарти якості, розроблені такими міжнародними організаціями, як Всесвітня організація зі стандартизації (ISO). Так, комплекс стандартів ISO серії 9000 охоплює стандартизацію всієї системи управління якістю і застосовується в країнах, що входять до Європейського Союзу (ЄС) і Світової організації торгівлі (СОТ).

Міжнародна цінова політика. У сфері міжнародного ціноутворення можливі чотири основні варіанти політики головної компанії МНК.

Ціни на національній основі. Кожна дочірня компанія може застосовувати власні ціни, при цьому головна компанія у процесі ціноутворення участі не бере. Перевагою цієї стратегії є те, що національні ціни враховують умови місцевих ринків тією мірою, якою вони інтерпретовані місцевим менеджментом. Серйозним недоліком згаданої схеми є можливість цінової конкуренції всередині корпорації, що залишається поза контролем головної компанії: продукт, продаваний у країні А, може бути експортований третьою стороною до країни Б, де продаватиметься за ціною вищою, ніж у країні А, але дешевше, ніж у країні Б самою корпорацією (наприклад, через свою дочірню компанію).

Медичні препарати, що продаються міжнародними корпораціями за низькими цінами в Південно-Східній Азії, з'являються в країнах Західної Європи, де виграють за ціною перед ліками тих самих виробників, але спеціально орієнтованих на європейський ринок.

Ціноутворення на основі стандартної формули. Для розрахунку цін у кожній країні застосовується одна й та сама формула, розроблена фахівцями головної компанії. Найпоширеніший метод бере за основу витрати на виробництво одиниці продукції, до яких додаються витрати, пов'язані з транспортуванням товару, місцевими податками, збутом, а також очікуваний прибуток. Цей підхід запобігає виникненню цінової конкуренції всередині корпорації, однак позбавляє МНК однієї з важливих стратегічних переваг — гнучкості в зміні ціни, навіть якби такі зміни позитивно позначилися б на рентабельності продажу чи сприяли б його зростанню.

Міжнародне стратегічне ціноутворення. Ціни встановлюються безпосередньо головною компанією, це частина загальної політики МНК. Вони можуть варіюватися в різних країнах безвідносно до фактичних витрат і доходів на даній національній території. Під час реалізації цієї стратегії головна компанія спирається на гнучкість у ціноутворенні як на основний конкурентний інструмент, досягаючи специфічних конкурентних переваг. Так, встановлюючи низькі ціни у певних регіонах, корпорація загалом може збільшити прибуток завдяки швидкій експансії на новому ринку і значному зростанню продажу.

Ціноутворення на основі кривої ефективності. Застосовуючи цей підхід, головна компанія МНК бере за основу передбачувану собівар-

тість одиниці продукції. Як свідчить практика, зі зростанням обсягу випуску ефективність виробництва підвищується, а собівартість продукції знижується. Це дає можливість на початковому етапі виходу на новий національний ринок встановлювати ціну, нижчу за собівартість, що дає важливу конкурентну перевагу і дозволяє зайняти велику частку ринку. Завдяки зростанню обсягів виробництва збільшується його ефективність і собівартість продукції стає нижчою за спочатку встановлений рівень ціни. У результаті на другому етапі освоєння ринку втрати початкового періоду компенсуються і продаж стає рентабельним. За подальшого підвищення ефективності виробництва (а отже, зменшення собівартості продукції) можливе зниження ціни, однак при цьому воно вже не призводитиме до збитків, якщо скорочення витрат на виробництво одиниці продукції відбуватиметься з випередженням.

Міжнародна політика збуту. Збут (дистрибуція) товарів традиційно є галуззю маркетингу, що перебуває поза безпосереднім контролем головної компанії МНК, оскільки до нього залучені численні незалежні чи напівнезалежні посередники. На перший погляд може видатися, що в кожній країні доцільно розробляти особливі механізми збуту відповідно до особливостей національного законодавства, національних традицій і звичок. Проте ця сфера маркетингу є настільки важливою для багатьох МНК, що їхні головні компанії координують політику збуту і дистрибуції в міжнародному масштабі. Практика свідчить, що вибір головною компанією правильної політики збуту є запорукою успіху на міжнародних ринках.

Міжнародна реклама політика. Просування товару на ринок і реклама є специфічними для кожного національного ринку. Водночас багато національних дочірніх підприємств найбільших МНК не здатні проводити самостійні рекламні кампанії: ці фірми найчастіше відчувають дефіцит грошових ресурсів, а їхні менеджери зосереджені на вирішенні поточних виробничих завдань. Тому головні компанії багатьох МНК виступають у ролі своєрідних бірж рекламних ідей і методів, пропонує різних підрозділами корпорації.

У більш інтегрованих корпораціях фахівці головної компанії проводять необхідні маркетингові дослідження й розробки, а також пробні рекламні кампанії з метою подальшого поширення цього досвіду в регіональному чи навіть глобальному масштабі. Менеджери дочірніх компаній беруть участь у коригуванні та адаптуванні вироблених рекламних стратегій до національних ринків, а також у їх подальшому застосуванні.

Ще важливіше значення має діяльність головної компанії з розробки іміджу МНК загалом, підтримки її репутації. Вона полягає, зокрема, у координації зусиль національних підрозділів.

Політика головної компанії МНК у сфері реклами та просування товарів і послуг містить такі елементи:

- мінімальні рекламні бюджети дочірніх підприємств (виражені або в абсолютних цифрах, або у відсотках від обсягу продажу);
- єдиний логотип і торгові марки;
- єдині стандарти відкритості та правдивості в рекламних кампаніях.

3.4. Практика розробки та реалізації стратегічних планів МНК і МСА

Найскладніша проблема під час вироблення стратегії для МНК — з одного боку, врахування величезної кількості національних особливостей ведення бізнесу на тій чи іншій території, а з іншого — задоволення вимог однаковості, властивій глобальній корпоративній стратегії, що визначає загальні контури й напрями міжнародних операцій компанії.

Можливим варіантом стратегії управління в різноманітному національному оточенні є робота з кожним підрозділом, з кожним підприємством, що входить до складу ФПП, як з окремою юридичною особою. При цьому стратегія для кожної країни вироблятиметься практично незалежно від напрямів та особливостей діяльності МНК в інших регіонах. Таким чином, корпоративна стратегія МНК як одного цілого могла б бути представлена як сукупність окремих національних стратегій.

Однак протягом останніх кількох десятиліть під впливом глобальних змін у світовому масштабі в питанні вибору корпоративної стратегії відбувається істотне зрушення в бік інтегрованого стратегічного підходу, у межах якого національне зовнішнє середовище розглядається як складова великої міжнародної системи.

Схеми стратегічного планування. МНК розрізняються за значенням, яке надається різним ієрархічним рівням вироблення стратегії. На практиці ці розбіжності стосуються механізму взаємозв'язку між головною компанією МНК та її численними національними дочірніми підприємствами. Типовою є схема, коли головна компанія зайнята виробленням стратегії на глобальному і/чи регіональному рівні, в

той час як дочірні компанії не виходять за межі свого безпосереднього зовнішнього середовища і концентруються на реалізації національної стратегії. Принципове значення має ступінь взаємодії між головною компанією МНК і дочірніми підприємствами групи щодо їхньої ролі та відповідальності.

Для концерну *Olivetti*, що має дочірні підприємства у всьому світі, зокрема 20 у США, характерний такий підхід: зробити дочірні компанії незалежними під місцевим керівництвом. З огляду на це стратегія головної компанії МНК *Olivetti*, розташованої в місті Івреа (Італія), обмежується прийняттям рішень щодо розподілу фінансових ресурсів:

- добір і наступне придбання нових фірм, що відповідають довгостроковим інтересам МНК у сфері виробництва офісної електроніки;
- моніторинг фінансового становища діючих дочірніх підприємств;
- зменшення частки МНК у капіталі дочірніх компаній, продукти і стратегія яких мають значні розбіжності з магістральним напрямом розвитку головної компанії групи.

Деякі багатонаціональні компанії дотримуються інших поглядів на механізм взаємодії планування на національному і глобальному рівнях.

Так, у корпорації *Texas Instruments* стратегічне планування централізоване в головній компанії МНК, розташованій у Далласі (штат Техас). Вироблена нею стратегія передбачає:

- регіональний і глобальний аналіз конкуренції;
- розробку базового набору продуктів, стандартного в усьому світі;
- централізацію і координацію НДДКР, що дають змогу запобігти дорогому дублюванню під час проектування;
- раціоналізацію промислового виробництва на глобальному рівні з метою максимального використання ефекту масштабу;
- глобальну цінову політику.

Наведена вище стратегія здебільшого ґрунтується на глобальному підході при її застосуванні в зовнішньому середовищі МНК. Планування на національному рівні продовжує відігравати важливу роль, але ступінь самостійності та набір повноважень менеджерів дочірніх компаній істотно обмежені. Акцент робиться на стратегіях, що координують дочірні компанії на регіональному і глобальному рівнях.

У табл. 4 представлені відмінності стратегій різних рівнів корпоративної ієрархії для трьох типових структур управління МНК, що різняться ступенем взаємодії між головною компанією і дочірніми підприємствами: фінансової групи, конгломерату і концерну.

Фінансова група. МНК, що використовують цю модель, роблять максимальний акцент на національному рівні стратегії. Стратегічні плани в цьому випадку ґрунтуються на знаннях, уявленнях і підходах персоналу національних дочірніх підприємств. Менеджери цих компаній мають повноваження розробляти стратегію бізнесу МНК у межах національної території свого місця розташування і водночас несуть відповідальність за реалізацію стратегії.

Головна компанія групи здебільшого виступає в ролі своєрідного банкіра, що відстежує фінансове становище дочірніх підприємств і контролює розподіл грошових потоків (фінансова холдингова компанія). Прямих спроб координувати процес стратегічного планування на рівні національних дочірніх компаній не робиться. Стратегія ведення бізнесу відпрацьовується окремо стосовно кожної країни, кожне національне дочірнє підприємство дотримується свого підходу, дочірні фірми розглядаються як автономні підрозділи. Єдине обмеження — фінансові ресурси, що розподіляються головною компанією МНК.

Фінансова група основну відповідальність за стратегічне планування покладає на дочірнє підприємство, менеджери і персонал якого безпосередньо контактують зі специфічним зовнішнім середовищем. Високий рівень їхніх повноважень і самостійності скорочує час реагування на потреби національних споживачів, на можливості розширення бізнесу, мінімізує бюрократичний контроль та адміністративну тяганину з боку головної компанії МНК.

Водночас високий ступінь свободи дочірніх підприємств МНК, незалежність від централізованого управління значно ускладнюють передачу технологій і ноу-хау від однієї ланки організації до іншої (за мінімальних міжрегіональних зв'язків інформація про інновації може взагалі не поширюватися).

Виробництво в такій структурі спирається на національні ресурси. Координація, необхідна для повноцінної міжнародної інтеграції, відсутня. А відтак така структура управління є непридатною в капіталомістких і високотехнологічних галузях, де дублювання НДДКР і виробництва виявляється надзвичайно дорогим.

**Розподіл функцій стратегічного планування
між різними рівнями управління МНК**

Схема структури управління МНК	Роль стратегічного планування	
	Регіональний/глобальний рівень (головна компанія МНК)	Національний рівень (дочірня компанія МНК)
Фінансова група	фінансовий моніторинг і контроль: реалізує стратегію управління міжнародним портфелем активів за допомогою розподілу фінансових ресурсів між країнами	цілковита відповідальність за планування стратегії бізнесу на національному рівні, єдине обмеження – ресурсна база
Конгломерат	<ul style="list-style-type: none"> • фінансовий моніторинг і контроль; • координація на дорадчому рівні: загальні процедури планування, консультації щодо можливих глобальних і регіональних стратегій 	цілковита відповідальність за вироблення ділової стратегії на національному рівні, право прийняти чи відкинути пропозиції (рекомендації) головної компанії
Концерн	<ul style="list-style-type: none"> • фінансовий моніторинг і контроль; • координація на дорадчому рівні; • управління і координація на директивно-адміністративному рівні (з метою реалізації глобальних/регіональних стратегій) 	планування стратегії бізнесу на національному рівні обмежене директивами і вказівками з головної компанії МНК

Конгломерат. Ця структура управління вирізняється більшим ступенем інтеграції, ніж попередня. Головна компанія МНК відіграє значно активнішу роль, розробляючи інституціональні процедури і надаючи необхідну підтримку, полегшуючи координацію між дочірніми компаніями на міжнародному рівні в процесі вироблення ділової стратегії. Водночас вона утримується від безпосередніх директивних вказівок.

Функції головної компанії МНК у цій структурі такі:

- надання національним дочірнім компаніям однакових систем планування і процедур, що забезпечує єдиний механізм прийняття рішень для всієї МНК;

- забезпечення менеджерів дочірніх компаній інформацією про нові продукти та технології виробництва;
- надання інформації про тенденції і структурні зрушення у світовій торгівлі, а також іншої інформації, що виходить за межі національного середовища менеджерів дочірніх фірм;
- поширення ділового досвіду МНК та її продуктів від одного національного дочірнього підприємства до іншого;
- консультації й послуги, технічна підтримка.

Рішення про те, якою мірою доцільно скористатися пропонованими інформацією і допомогою, належить до компетенції керівників національних дочірніх компаній, що мають право приймати власні стратегічні рішення.

Перевагою такого підходу є те, що він сприяє міжрегіональній координації в межах МНК і водночас зберігає незалежність менеджерів різних національних дочірніх фірм у плануванні стратегії, за яку вони несуть відповідальність. Хоча сама можливість вибору означає, що деякі прогресивні стратегії, технології, підходи, які потребують тісної взаємодії між дочірніми компаніями МНК, узагалі не реалізуються, оскільки дочірні фірми можуть відкинути зміни. Необхідність підтримувати тісніший контакт між дочірньою і головною компаніями конгломерату нерідко стає джерелом внутрішніх непорозумінь, оскільки фахівці й керівники головної компанії меншою мірою ознайомлені з місцевими умовами ведення бізнесу.

Концерн. У цій найбільш інтегрованій структурі національні дочірні компанії МНК не оперують як незалежні підприємства, їхня діяльність координується на міжнародному рівні, а плани розглядаються як частина глобально інтегрованої системи. Діяльність фірм, що входять до МНК, координується й організується інструкціями і директивами головної компанії для досягнення глобальних чи регіональних стратегічних цілей.

Фінансовий моніторинг і контроль у сукупності із загальною системою планування, консультування та підтримки доповнюються координацією та управлінням на адміністративному рівні, розпорядженнями та вказівками головної холдингової компанії МНК, що визначають роль і місце різних дочірніх підприємств у структурі загального стратегічного плану розвитку. Вироблення власної стратегії національними дочірніми підприємствами обмежене сферами, що не зачіпаються розпорядженнями головної компанії.

За такої структури управління МНК займається відстеженням зовнішнього середовища на глобальному рівні, визначаючи сприятливі можливості для бізнесу й потенційні загрози, що є недоступним жодному з дочірніх підприємств окремо. МНК здатна сконцентрувати весь потенціал своїх фінансових, виробничих, технологічних і кадрових ресурсів з метою завоювання обраних ринків і боротьби з визначеними конкурентами.

Тут важливо зауважити й можливість ефективнішого використання мобільних ресурсів, що досягається за рахунок їхнього переміщення з країн, де вони недостатньо використовуються, у регіони з підвищеним попитом. Координуючи набір продуктів, що випускаються, МНК здатна вибирати краще у межах її міжнародної мережі. Така структура управління також гарантує передачу дорогоцінного досвіду і ноу-хау з однієї країни в іншу. Виробничі потужності в різних країнах можуть бути інтегровані з метою виробництва загальних продуктів, при цьому можливе зменшення витрат у межах усієї МНК (міжнародний ефект масштабу).

Роблячи акцент на ширшій стратегічній перспективі, така структура управління, як концерн, має й недоліки. Найбільшим є негативний психологічний вплив на поведінку й мотивацію менеджерів і персоналу національних дочірніх підприємств, діяльність яких обмежується численними розпорядженнями і вказівками, що виходять з головної компанії. Стратегічне планування на національному рівні зберігається, однак воно теж обмежене і здійснюється в рамках глобальної стратегії МНК.

Внутрішні тертя й напруженість можуть виникнути внаслідок принципових розбіжностей у плануванні на глобальному (головна компанія МНК) і національному (дочірнє підприємство) рівнях. Менеджери дочірніх фірм вважають, що вони краще можуть визначити потреби національного зовнішнього середовища, ніж менеджери головної компанії. На думку останніх, персонал дочірніх компаній має вузький погляд на загальностратегічні, глобальні перспективи. А відтак існує небезпека прийняття неоптимального рішення (з погляду МНК загалом).

Розмаїтість реальних структур управління. Відмінності структур управління, наведені в табл. 4, не завжди виявляються настільки чітко. Навіть ті МНК, що дотримуються структури фінансової групи, рідко обмежують свою взаємодію з дочірніми фірмами лише питаннями розподілу ресурсів та контролю за їхнім фінансовим станови-

шем. Різновиди і ступінь управлінського контролю, здійснюваного головною компанією над стратегією дочірніх підприємств, можуть змінюватися навіть у межах однієї й тієї самої МНК залежно від низки параметрів.

Функціональна належність. Ступінь і вид контролю з боку головної компанії змінюватимуться залежно від функціональної належності підрозділу. Зокрема, продаж, дистрибуція, просування товарів потребують тіснішого контакту з національним зовнішнім середовищем. Тому реалізація цих функцій супроводжується високим ступенем самостійності, навіть якщо МНК має досить інтегровану систему управління. Водночас НДДКР повинні виконуватися під жорстким контролем головної компанії, щоб уникнути дорогого дублювання.

Структурна відокремленість. Контроль та інтеграція з боку головної компанії щодо окремих дочірніх структурних одиниць можуть істотно різнитися. Це відбувається, приміром, якщо одна з фірм зазнала тяжких збитків і їй потрібна фінансова, управлінська й технічна підтримка.

Національне зовнішнє середовище. Національні відмінності у розмірі торгових бар'єрів, урядовій політиці, клієнтських перевагах та інших факторах вимагають зміни структури управління в різних країнах і регіонах. Наприклад, деякі МНК застосовують високоінтегровану структуру управління й планування в межах вільного від тарифів Європейського Союзу і надають велику незалежність підрозділам, що працюють в інших регіонах.

Позиція менеджерів. Здатність менеджерів, що перебувають на різних рівнях ієрархії і працюють у різних частинах світу, до міжнародної співпраці є найважливішою складовою. Там, де корпоративна культура сприяє взаєморозумінню, незважаючи на організаційні й географічні межі, формальні управлінські зв'язки відіграють меншу роль, а ієрархічні бар'єри стають менш значущими.

Стратегія міжнародного портфеля. Однією з важливих складових менеджменту МНК є портфельна стратегія. Значення цього підходу зумовлене загальною економічною тенденцією до галузевої корпоративної диверсифікованості, зростанням кількості конгломератів. Водночас цей метод є корисним інструментом для високопоставлених керівників рівня ради директорів, що дає можливість отримати й проаналізувати єдину картину різних напрямів бізнесу МНК.

Сутність *міжнародної портфельної стратегії* корпорації полягає в загальному зниженні ризику ділових операцій завдяки розподілу доступних ресурсів:

- між альтернативними галузями й напрямками бізнесу (галузева чи продуктова диверсифікованість);
- у різних країнах і географічних регіонах (країнна, географічна чи регіональна диверсифікованість, або інтернаціоналізація).

Поєднання обох напрямів відкриває шлях для побудови різноманітних стратегій формування й управління портфелем активів МНК, пов'язаних з географічним розміщенням бізнесу дочірніх фірм, що спеціалізуються у різних галузях.

Як і у випадку портфеля, складеного з цінних паперів, портфельні стратегії міжнародних компаній орієнтовані на пошук оптимального розподілу ресурсів з метою збереження певних характерних ознак підприємств МНК, розглянутих спільно. Інакше кажучи, портфельна стратегія передбачає розподіл і перерозподіл ресурсів МНК між різними підрозділами (дочірніми компаніями) з метою досягнення загальних корпоративних цілей МНК.

Планування портфельної стратегії передбачає такі кроки:

1. *Визначення стратегічних бізнес-одиниць у структурі МНК.* На відміну від фінансового аналізу вони можуть не збігатися з фірмами — важливо визначити, які з операцій (груп операцій) МНК можуть розглядатися як відносно відокремлені. Часто такі підрозділи називають стратегічними бізнес-одиницями (СБО). Таким чином, на першому етапі здійснюється сегментація загальних операцій МНК на дискретні СБО.
2. *Оцінка нинішнього стану портфеля* (на початковий момент). Побудова портфельної стратегії потребує оцінки існуючого розподілу СБО з погляду таких параметрів портфеля, як ризик, прибутковість, генерований грошовий потік, швидкість зростання.
3. *Визначення бажаного стану портфеля в майбутньому.* Якщо існуючий стан не оптимальний, доцільно розглянути можливості його зміни. Наприклад, якщо зафіксовано надто велике зрушення у бік операцій з високим ризиком, то може бути прийнято рішення про перерозподіл ресурсів у сфері бізнесу з меншим ризиком.
4. *Реалізація.* Вживаються необхідні заходи, щоб зберегти портфель або перерозподілити ресурси серед існуючих і, можливо, нових СБО.

Системи стратегічного планування. У межах МНК зв'язок між головною компанією і дочірніми підрозділами ускладнений відстанню, кордонами держав, культурними й національними відмінностями. При цьому найбільше протистояти інструкціям і впливу головної організації здатні зарубіжні дочірні компанії МНК. Унаслідок великих відстаней і національних розходжень головна компанія МНК часто не має достатньої інформації про події, що відбуваються на національному рівні. Водночас менеджери дочірніх підрозділів дуже чутливі до спроб головної компанії отримати додаткову інформацію і звітність, на базі яких приймаються рішення: для них це в кращому випадку виглядає як бюрократизм, у гіршому — як невмотивоване вторгнення у сферу їхньої відповідальності. Тож не дивно, що відносини між головною організацією та її національними дочірніми підрозділами бувають напруженими і складними, несуть на собі відбиток відчуження і непорозуміння.

Існує низка методів, які дають можливість перебороти розбіжності між стратегічними підходами головної компанії МНК та її географічно розкиданих дочірніх підприємств.

Цикл річного планування. Більшість МНК формалізують свою планову діяльність у вигляді *планового циклу*. При цьому планування здійснюється послідовно на різних рівнях корпоративної ієрархії МНК, поступово охоплюючи всі великі географічні сегменти бізнесу фірми. Підсумковий глобальний план складається з планів регіонального і національного рівнів корпорації.

Процес річного планування МНК синхронізований за часом так, щоб плани нижчого рівня заздалегідь потрапляли до рук фахівців головної компанії з метою узгодити результати і планові показники, взаємопов'язані з планом високого рівня. Слово “цикл” вказує на повторюваний, щорічний характер цього процесу.

Для багатьох компаній типовим граничним терміном передачі попередніх планів національного рівня до регіонального підрозділу є червень, а аналогічний термін передачі попередніх регіональних планів до головної компанії МНК — жовтень. Таким чином, вже в грудні корпорація має у своєму розпорядженні остаточний план діяльності на глобальному рівні.

Планування капітальних вкладень. У більшості МНК діє планова система для прийняття рішень про капітальні витрати. Це зумовлено як обмеженістю доступних фінансових ресурсів, так і відпові-

дальністю, яку несе вище керівництво корпорації перед акціонерами за її фінансове становище.

Процес прийняття рішень щодо капітальних витрат може бути децентралізований. При цьому для менеджерів на національному рівні встановлюється межа повноважень у прийнятті власних інвестиційних рішень. Максимальний установлений ліміт для таких рішень дає непряму оцінку ступеня децентралізації МНК.

У більшості випадків процес планування інвестицій відбувається знизу нагору. Для розгляду головною компанією корпорації питання про витрати капітального характеру — чи то будівництво нового заводу, чи закупівля обладнання, чи розвиток нового продукту — необхідна формальна інвестиційна заявка (пропозиція) у письмовій формі. Такі заявки можуть бути як частиною річного планового циклу (при цьому національне дочірнє підприємство надсилає заявку до регіональної чи міжнародної головної організації), так і подаватися у межах конкретного проекту. Заявка має форму техніко-економічного обґрунтування або бізнес-плану і повинна пояснювати доцільність проекту, а також містити детальний фінансовий аналіз.

Зазвичай формальному поданню заявки передують стадія неформального обговорення проекту менеджерами дочірнього підприємства з керівництвом та експертами головної компанії. Це має місце навіть у досить децентралізованих групових структурах. Попередній обмін думками може або стимулювати подання формальної заявки, або змусити ініціаторів проекту відмовитися від нього.

На рівні головної компанії проект піддається аналізу на предмет відповідності цілям корпорації та фінансових критеріїв, визначається рівень ризику, пов'язаного з конкретним продуктом, ринком чи технологією. Проекти і заявки, що пройшли попередній відбір, розглядаються спеціальним органом при раді директорів головної компанії МНК, що виконує роль бюджетного або інвестиційного комітету. Інвестиційний комітет складається з членів ради директорів МНК та інших менеджерів вищої ланки. Це орган, уповноважений колегіально приймати рішення про капітальні вкладення. На засідання можуть запрошуватися експерти з інших підрозділів компанії з правом радочого голосу.

Під час розгляду заявки інвестиційним комітетом керівник дочірнього підрозділу, що виступив ініціатором, здійснює презентацію проекту. Крім опису самого проекту повинні бути охарактеризовані

макроекономічні й політичні умови його реалізації, очікувані комерційні та політичні ризики. У ході презентації проекту необхідно проаналізувати ринкове становище дочірньої компанії як у випадку ухвалення інвестиційного рішення, так і у разі відхилення проекту. Нарешті, потрібно проаналізувати проект з погляду очікуваних фінансових результатів, що містить прогноз продажу, грошових потоків, капітальних витрат і очікуваного прибутку. Представлення проекту інвестиційному комітету і подальші дискусії дозволяють дати глибшу його оцінку, проаналізувати переваги й недоліки, виявити комерційні альтернативи і можливості зниження ризику.

Механізми координації. Міжнародна конкуренція та інші стратегічні заходи потребують більшої координації діяльності міжнародних підрозділів МНК. Водночас надмірне обмеження автономії і повноважень дочірніх компаній МНК також є помилковим. Пошук оптимальних рішень змусив МНК виробити низку механізмів координації за участю головної компанії, за яких остаточне рішення приймається менеджментом на національному рівні.

Міжнародні конференції. Низка компаній проводять регулярні зустрічі — конференції — з керівниками своїх міжнародних компаній з метою обміну досвідом та ідеями. Найефективнішим інструментом цих зустрічей є своєрідна внутрішня виставка досягнень, на якій проводяться презентації продуктів (послуг), розроблених різними підрозділами. У презентації найважливіших продуктів беруть участь фахівці, що займаються розробкою і просуванням продукції на ринок. При цьому зацікавлені менеджери інших підрозділів МНК можуть отримати більш докладну інформацію і консультації стосовно реакції споживачів на маркетингові програми, рекламні кампанії і т. ін. На конференціях також обговорюються можливі регіональні та глобальні стратегії і програми МНК. Менеджмент головної компанії пропонує новітні стратегічні розробки керівникам національних дочірніх компаній.

Звіти про досягнення. Найкращі досягнення міжнародних дочірніх компаній МНК, їхній успішний досвід просування на ринок тих чи інших продуктів (послуг) узагальнюються в письмовій формі у вигляді звітів, що потім збираються головною компанією. У деяких випадках дочірні підприємства заповнюють стандартизовані форми, складені головною організацією, на основі яких готуються спеціальні видання. Отримані звіти окремих фірм або збірники централізовано розповсюджуються серед інших підрозділів МНК.

Центри обміну досвідом. Функція координації й обміну досвідом в окремих питаннях бізнесу може бути передана головною компанією одному з дочірніх підприємств, що виступатиме як центр обміну досвідом. Як правило, таким центром стає велика дочірня компанія, що володіє найбільшим досвідом чи досягла найкращих результатів у тій чи іншій сфері (наприклад, у продажу певного продукту). Інші підрозділи МНК можуть звертатися до центру для отримання детальної інформації. Так, зарубіжне дочірнє підприємство МНК може бути зацікавлене в просуванні на місцевий ринок аналогічного продукту, при цьому воно консультується з центром обміну досвідом з метою вироблення найкращих підходів і стратегій.

Зовнішні центри координації. Головна компанія може передати координаційні функції і зовнішньому агенту (аутсайдеру), тобто фірмі, що не входить до структури МНК. Наприклад, під час проведення міжнародної рекламної кампанії роль її розробка і координатора зусиль численних підрозділів МНК у всьому світі може виконувати спеціально уповноважене міжнародне рекламне агентство.

Прикладом аутсайдера, що значною мірою контролює МНК і координує діяльність підрозділів групи, може бути також банк чи інша фінансова структура. Такий контроль здійснюється не тільки і не стільки через форми акціонерної участі, а й наданням середньо- і довгострокових фінансово-інвестиційних ресурсів. Додаткова координація може здійснюватися за допомогою представництва аутсайдера в раді директорів МНК і частині підприємств групи.

Участь у радах директорів. Високоєфективним інструментом координації є входження менеджерів вищої ланки головної компанії МНК до складу рад директорів національних дочірніх підприємств. У деяких випадках участь у радах директорів головної і дочірньої компаній може бути взаємною. Аналогічно може здійснюватися взаємна участь у радах директорів менеджерів дочірніх компаній групи на регіональному та міжрегіональному рівнях. Механізм участі в раді директорів дієвий навіть тоді, коли не застосовуються інші формальні способи контролю й координації. Наприклад, дочірня компанія може мати високий ступінь автономії і самостійності, однак у її раді директорів головує керівник високого рангу з материнської фірми, що забезпечує достатній рівень координації і керуваності.

Горизонтальні зв'язки. У деяких МНК заохочуються прямі контакти працівників дочірніх підприємств з функціонально пов'язаними фахівцями головної компанії (горизонтальні зв'язки в межах корпо-

рації). Приміром, фахівці, залучені до прогнозування ринку продуктів компанії на національному рівні, підтримують прямі контакти з підрозділами головної компанії, що займаються вирішенням подібних завдань, але вже на рівні корпорації в цілому. Для ефективнішої координації дій цей процес може бути формалізований шляхом створення на рівні головної компанії спеціальних робочих груп, комісій, колегій або комітетів.

Проектні групи. Для реалізації великих проектів, що потребують координації спільних зусиль багатьох підрозділів МНК на міжнародному, регіональному і національному рівнях, створюються окремі проектні групи, що об'єднують представників усіх цих підрозділів. Очолює проектну групу керівник проекту з-поміж менеджерів вищої ланки головної компанії, наділений широкими повноваженнями. Стратегії і продукти, розроблені проектною групою, згодом реалізуються через регіональні й національні підрозділи корпорації. Такий механізм координації широко застосовується для вирішення конкретних завдань, таких як вихід на новий ринок або розробка і просування принципово нового продукту. Особливостями цього підходу є висока ефективність, скорочення матеріальних і часових затрат.

Гібридна стратегія учасників міжнародних альянсів. Виникнення інтенсивної глобальної конкуренції — основної рушійної сили міжнародних стратегічних альянсів — знизило ефективність традиційних конкурентних стратегій. Стратегічний вибір, який має зробити фірма при створенні МСА, полягає в тому, де і як конкурувати, де і як співпрацювати. Інакше кажучи, організації стоять перед необхідністю розробки *гібридної стратегії*.

Гібридна стратегія — це поєднання конкурентної стратегії і стратегії співпраці, а в окремих випадках і стратегії опори на власні сили організації з метою оптимізації її позиції в галузі.

Фірма повинна знайти таке поєднання різних видів стратегій, яке відповідало б різноманіттю зовнішнього і внутрішнього середовища тієї галузі, у якій вона працює. Основне завдання — розробити гібридну стратегію, яка зміцнювала б, а не підірвала стійку перевагу організації. Багато комерційних організацій усвідомлено або неусвідомлено реалізують гібридну стратегію. Однак неусвідомлене її використання може не тільки погіршити результати діяльності, а й призвести до краху.

Для дотримання цілісної й ефективної ділової стратегії фірма повинна встановити баланс між співпрацею і конкуренцією у всьому

ланцюжку відносин з постачальниками, замовниками та ін., а також інтегрувати співпрацю і конкуренцію таким способом, що виключив би можливість конфлікту між партнерами.

Розробка гібридної стратегії. Процедура розробки гібридної стратегії здійснюється в чотири етапи:

- 1) розробка конкурентної стратегії без урахування можливості співпраці;
- 2) розробка стратегії співпраці без урахування конкурентного позиціонування;
- 3) поєднання результатів першого і другого етапів та оцінка ступеня їхньої відповідності;
- 4) якщо третій етап показує відсутність гармонійного взаємозв'язку стратегій співпраці і конкуренції, вивчення можливості такого їх комбінування, що оптимізує загальну стійку перевагу фірми.

У межах третього етапу потенціал для створення стійкої конкурентної переваги і стійкої переваги від співпраці має бути оцінений за кожною позицією переваг конкуренції та співпраці. Перспективи створення зазначених переваг, а також баланс між ними можуть різнитися залежно від специфіки середовища, в якому працює фірма, та її стратегії.

Співвідношення стратегій конкуренції і співпраці, а також опори на власні сили під час розробки і впровадження нових технологій залежить від характеру інновацій, що класифікуються на автономні та системні. *Автономні* інновації можуть бути досягнуті незалежно від інших інновацій, а *системні* — тільки у поєднанні з пов'язаними з ними додатковими інноваціями.

Оскільки велика компанія може одночасно купувати технології в інших компаній (стратегія конкуренції), отримувати їх у результаті участі у стратегічних альянсах (стратегія співпраці) або створювати сама (стратегія опори на власні сили), то на практиці організації застосовують гібридні стратегії, у кожній з яких певним чином співвідносяться три названі вище типи стратегії.

Залежність типу стратегії від виду інновації. Побудуємо матрицю вибору типу стратегії залежно від виду інновації (рис. 4).

Автономна й системна інновації різняться у виборі типу стратегії. За наявності у постачальників автономних технологій, необхідних, але відсутніх у даної компанії, їй варто провадити стосовно постачальників конкурентну стратегію. Це дозволить замовнику отримувати постачання у потрібний час, у необхідному обсязі і за конкурентною, ринковою ціною.

		Тип інновації	
		автономна	системна
Необхідні технології	Існують поза фірмою	конкурентна стратегія	стратегія співпраці
	Повинні бути створені	стратегія співпраці або стратегія опори на власні сили	стратегія опори на власні сили або стратегія співпраці

Рис. 4. Вибір типу стратегії залежно від виду інновації

Якщо необхідну для даної організації автономну технологію ще не створено, доцільною є власна розробка цієї інновації або реалізація стратегії співпраці з іншими організаціями. Якщо ж фірма очікуватиме появи на ринку неіснуючих автономних чи системних інновацій, то вона може зіткнутися з багатьма ризиками: втратою можливості впливати на розвиток даної технології; невідповідністю ранніх комерційних зразків конкретним потребам компанії; неможливістю розробляти технологію і представляти її на ринку в обумовлені конкурентцією оптимальні терміни, а також просувати споріднені з нею технології, потрібні для досягнення мети.

Ринкові підходи можуть спричинити серйозні проблеми, якщо організація має потребу в системній інновації, розробка і впровадження якої потребують координації діяльності всіх її творців.

Однак ринкові підходи не тотожні гібридній стратегії, що включає в себе стратегію співпраці. Справді, неминучі конфлікти, породжувані розвитком системних інновацій, найкраще можуть бути розв'язані внутрішнім менеджментом інтегрованої компанії. Інакше кажучи, фірма повинна розвивати особливо цінні технології всередині фірми і здобувати якнайменше життєво важливих технологій на ринку. Проте не можна ігнорувати альянси, які відіграють важливу роль в інтересах їхніх учасників. Помилки у провадженні гібридної стратегії не виключають можливості її використання у межах розвитку найскладніших технологій, включаючи системні, особливо з огляду на високу капіталомісткість сучасних технологій та інші фактори, коли опора на власні сили є не завжди можливою. У цьому випадку переважним типом стратегії має стати стратегія співпраці.

Практика балансу конкуренції та співпраці. Згідно з традиційною економічною теорією, що розглядає конкуренцію і співпрацю як

протилежності, рівень співпраці та можливості координації між партнерами МСА часто залежать від наявності/відсутності конкуренції між ними.

У випадку *одиночного взаємозв'язку* між, наприклад, двома фірмами на ринку співпраця і конкуренція – це справді полярні протилежності. Співпраця між суб'єктами зменшується у випадку зростання конкуренції. У складніших ситуаціях взаємодія між конкуренцією та співпрацею залежить від непрямого впливу всіх контактів між організаціями. Непрямі впливи включають багатосторонність відносин між суб'єктами, очікування вигод від співпраці, відносини з третьою стороною.

У *багатобічних відносинах* два суб'єкти перетинаються один з одним у більш ніж одній сфері. Співпраця в одній сфері може сприяти поглибленню співпраці в іншій. Відповідно конкуренція в одній сфері обмежує співпрацю в іншій. Причина такої залежності проста. Коли одна фірма дістає вигоду від співпраці з іншою за конкретним проектом, то небезпека нечесної поведінки стосовно один одного в інших сферах також зменшується.

Баланс співпраці й конкуренції між партнерами може виявитися під впливом зовнішніх факторів. Коли кожна з двох організацій окремо будує свої відносини з третьою стороною, непрямий ефект такої взаємодії буває неоднозначним. Співпраця між двома фірмами може посилитися під час їхньої співпраці з третьою стороною або якщо дві сторони конкурують зі спільною для них третьою стороною. Спільний суперник стимулює тіснішу взаємодію. В обох випадках дві фірми погоджують своє ставлення до третьої сторони. Таким чином, вплив відносин із третьою стороною має важливе значення в умовах сучасної колективної конкуренції.

Зазначені сторони взаємодії партнерів безпосередньо впливають на формування гібридної стратегії фірми і її результати. Реалізація цієї стратегії відбувається у межах співпраці та конкуренції створених альянсів (табл. 5).

Практика свідчить, що новітні технології, включаючи системні інновації, можуть розвиватися в межах МСА за умови, що в гібридних стратегіях їхніх учасників переважає стратегія співпраці, а партнери мають унікальні компетенції й інвестують достатньо коштів для їх підтримки і розширення з метою збереження стратегічної позиції в альянсі.

Конкретні рішення щодо визначення співвідношення стратегій співпраці і конкурентної опори на власні сили у сфері розвитку тех-

нологій повинні ґрунтуватися на недоцільності передачі своїх основних компетенцій, що лежать в основі стратегічної переваги, іншій організації. Фірми повинні концентрувати свої ресурси на групі основних компетенцій (функцій), водночас користуючись послугами партнерів з допоміжних компетенцій.

Таблиця 5

Приклади гібридної стратегії

Учасники МСА	Сфера співпраці	Сфера конкуренції
<i>Xerox і Fuji Xerox</i>	Велика частка технології копіювання Маркетинг машин у США та Азії Технологія принтерів і глобальний продаж	Мала частка технології копіювання Виробництво компонентів
<i>Honeywell і Yamatake – Honeywell</i>	НДДКР з промислових процесів	Маркетинг у країнах Азії
<i>HP і Yokogawa-HP</i>	Продаж комп'ютерів у Японії НДДКР з устаткування для випробування напівпровідників	
<i>Fujitsu і Amdahl</i>	Розробка технології великих комп'ютерів	Деякі види виробництва
<i>IBM і Toshiba</i>	НДДКР у сфері плоскопанельних екранів	Продаж ноутбуків
<i>Sun і Fujitsu</i>	НДДКР з розробки мікропроцесорів Проектування архітектури SPARC	Виробництво мікропроцесорів Продаж робочих станцій у Японії
<i>HP і Hitachi</i>	НДДКР з розробки мікропроцесорів, трансфер-технологій	Виробництво мікропроцесорів Продаж робочих станцій у Японії
<i>IBM і Apple</i>	Архітектура Power PC	Продаж ПК і операційних систем
<i>IBM і Motorola</i>	Архітектура Power PC НДДКР з розробки мікропроцесорів	Виробництво і продаж мікропроцесорів

Питання для самоконтролю

1. Характеристика основних організаційно-правових форм міжнародного бізнесу.
2. Цілі, завдання і способи міжнародної економічної інтеграції.
3. Багатонаціональні (мультинаціональні, МНК) і транснаціональні (ТНК) компанії: цілі створення, структура, особливості.
4. Характеристика основних типів інтегрованих банківських структур.
5. Стратегічне планування в міжнародній фірмі, сутність та основні етапи.
6. Види міжнародних стратегій, підходи до розробки та реалізації в міжнародних компаніях.

МАУП

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

4.1. Валютно-фінансове середовище міжнародного менеджменту

Міжнародний менеджер, приймаючи рішення, повинен орієнтуватися в особливостях *міжнародного валютно-фінансового середовища*, у якому працює міжнародна фірма. Він має знати, як це середовище впливає на процес прийняття рішень у міжнародній компанії. Найчастіше менеджеру доводиться змінювати способи оцінки та порівняння альтернативних варіантів дій компанії.

Сучасне валютно-фінансове середовище створює невизначеність у діяльності міжнародного менеджера. Його особливостями є різноманіття валют, наростаючий валютний ризик, політичний ризик, розмаїтість економічних і юридичних систем, функціонування євроринку.

Різноманіття валют. Фінансовий менеджер фірми, залученої до зовнішньоекономічної діяльності, має справу з багатьма валютами держав, до яких здійснюється експорт товарів чи послуг, де працюють зарубіжні відділення, філії, дочірні компанії. Міжнародними грошовими одиницями виступають долар США і євро – єдина валюта країн Економічного валютного союзу, емітована Центральним європейським банком.

Наростаючий валютний ризик. При здійсненні операцій, пов'язаних з кількома валютами, суб'єкту господарювання необхідно знати вартість обміну валют – *валютний курс*, який періодично змінюється. Валютний курс може бути *фіксованим* і *плаваючим*. Фіксований курс національної валюти передбачає її прив'язку до іншої валюти або певної комбінації валют. Основою фіксованого курсу є офіційно встановлене співвідношення грошових одиниць

різних країн. За змінного валютного курсу курс національної валюти визначається наявними попитом та пропозицією на міжнародному валютному ринку. Як в умовах вільного плавання валют, так і за фіксованого валютного курсу існує валютно-курсний ризик всіх операцій, проведених суб'єктом господарювання на зовнішньому ринку.

Валютно-курсний ризик — це ймовірність втрат або недоодержання прибутку порівняно з планованими розмірами, пов'язана з коливанням валютного курсу.

Валютно-курсний ризик є одним з основних параметрів, оцінюваних міжнародним менеджером. Зміна курсу валюти може призвести до погіршення її експортно-імпортних позицій фірми, і держави загалом. Фінансовий менеджер повинен вміти ідентифікувати валютні ризики, прогнозувати їхній розмір і вибирати оптимальну стратегію хеджування. *Хеджування* — будь-яка процедура, за допомогою якої усувається або зменшується нестабільність грошових надходжень компанії в майбутньому.

Політичний ризик пов'язаний з будь-якими діями уряду країни, яка приймає, що зменшують вартість інвестицій компанії. Зокрема, вони включають експропріацію активів компанії без виплати компенсації. Але й такі дії, як підвищення податків, валютний контроль чи контроль за репатріацією (відшкодування за заподіяні збитки) прибутку, обмеження на зміни цін і відсоткові ставки, зменшують цінність інвестицій материнської компанії в зарубіжне дочірнє підприємство. Політичний ризик залежить від країни, і він безпосередньо включається до будь-якого фінансового аналізу.

Розмаїтість економічних і юридичних систем. Інституціональні відмінності між країнами можуть створити певні труднощі при координації операцій дочірніх компаній у всьому світі. Приміром, розбіжності в податковому законодавстві між країнами можуть призвести до того, що економічна операція матиме неоднакові економічні результати після сплати податків залежно від того, де ця операція відбулася.

Податки стягуються як у країні-донорі, так і в країні-реципієнті. При цьому *чистий ефект оподаткування* залежить від того, податкові органи якої країни стягують податок першими і як реагують податкові органи іншої країни на цей факт. За загальним правилом першим податок стягується в країні-реципієнті. Країна-донор потім може вдатися до однієї з таких політик:

- *звільнення від податків доходу від зарубіжних інвестицій*, податок на який було сплачено за кордоном. Така політика держави реалізується в міжнародних договорах про запобігання подвійному оподаткуванню;
- *податковий кредит*: тут оподатковувана база платника формується з урахуванням доходів, отриманих за кордоном, а потім із отриманої суми податків відраховуються податки, сплачені за кордоном;
- *відрахування податків або податкова знижка*: інвестований за кордон капітал підпадає під подвійне оподаткування.

Таким чином, вигідність зарубіжних інвестицій для фірми в кожному конкретному випадку буде неоднаковою.

Розбіжності в юридичних системах країн, що приймають (наприклад, система загальної права у Великій Британії і Цивільний кодекс у Франції), спричинюють різночитання багатьох дій, починаючи із запису про укладання угоди до ролі суду у вирішенні спорів.

Функціонування євrorинку. Держава й великі компанії у своїй кредитній та інвестиційній діяльності активно використовують євровалюти.

Євровалюта — це національна валюта, переведена на рахунки в іноземні банки і використовувана ними для операцій у всіх країнах, крім країни — емітента цієї валюти. Наприклад, долар США, розміщений на рахунках *Barclays Bank* (Велика Британія), буде євродоларом.

Найбільші центри євровалютної торгівлі — Лондон, Нью-Йорк, Токіо, Сінгапур, столиці європейських держав. Особливістю операцій з євровалютами є те, що вони не підлягають контролю і регламентації з боку національних валютних органів країни — емітента цієї валюти. Тому ресурси на ринку євровалют надаються під нижчу відсоткову ставку, ніж середньоринкова. Разом з тим більша прибутковість операцій на євrorинку супроводжується підвищеною ризикованістю операцій.

Поява ринку євровалюти привела до того, що в держави та великих фірм з'явилася можливість отримувати дешевше фінансування на євrorинку у разі, якщо іноземне чи внутрішнє кредитування з якихось причин є неможливим.

Розглянемо основи функціонування *світової валютної системи (СВС)* на сучасному етапі розвитку світового господарства.

Усі суб'єкти світового господарства працюють у межах *міжнародної валютної системи*. Особливості визначеного етапу функціонуван-

ня світової валютної системи накладають певні обмеження на деякі рішення міжнародного менеджера.

Світова валютна система — історично сформована форма організації валютних відносин країн, закріплена міжурядовими домовленостями. Діюча світова валютна система — Ямайська — була організаційно оформлена в 1976 р. Вона є поліцентричною. У ній роль провідної валюти не закріплена за жодною національною валютою світу.

Сучасна валютна система побудована на базі плаваючих валютних курсів. МВФ дозволив країнам-учасникам вибирати режим визначення валютного курсу самостійно. На сьогодні використовуються плаваючий і фіксований режими курсоутворення.

Плаваючий валютний курс зазвичай вибирають розвинені країни: США, Канада, Австралія, Японія, Швейцарія та ін. Однак і в цих країнах непоодинокими є випадки участі центральних банків у роботі валютних ринків. Центральні банки здійснюють валютні інтервенції для підтримки курсу своїх валют, досягнення диверсифікованості валютних резервів і т. ін. Тому часто говорять про кероване плавання цих валют.

Валютна інтервенція — купівля-продаж центральним банком іноземної валюти за національну на валютному ринку даної держави.

До *фіксованого режиму* курсоутворення вдаються країни, що розвиваються. Фіксація курсу здійснюється щодо вільно конвертованих валют.

Роль регулюючого валютного органу в Ямайській валютній системі виконує *Міжнародний валютний фонд* (МВФ). Основне його призначення — спостереження за валютною політикою держав, надання допомоги країнам, що мають труднощі з платіжним балансом. До його завдань входять також підтримка правил обміну валютами і нагляд за валютними курсами, створення багатонаціональної системи платежів по валютних операціях, боротьба з національними валютними обмеженнями.

Крім МВФ значне місце у валютному фінансуванні держав і великих фірм посідає *Міжнародний банк реконструкції та розвитку* (МБРР), що надає дешеві валютні кредити на структурну перебудову. Для центральних банків країн істотну роль відіграє *Міжнародний банк розрахунків у Базелі*.

Важливою особливістю СВС на сьогодні є скасування всіх монетарних функцій золота. Країни не мають права фіксувати курс своїх

валют до золота, золото перестало виконувати також і роль світових грошей.

Далі розглянемо так звані **інструменти строкового ринку**.

Будь-який суб'єкт господарювання, залучений до зовнішньоекономічної діяльності, має валютну позицію. **Валютна позиція** — співвідношення вимог і зобов'язань суб'єкта господарювання у визначеній валюті. Вона може бути як відкритою, так і закритою. При збігу вимог і зобов'язань у даній валюті валютна позиція є *закритою*, в іншому випадку говорять про *відкрити* валютну позицію. Відкрита валютна позиція поділяється на довгу і коротку. *Довга валютна* позиція передбачає, що зобов'язання суб'єкта господарювання у валюті менші, ніж вимоги в ній. *Коротка валютна позиція* виникає у разі, якщо зобов'язання у валюті більші за вимоги у ній на конкретну дату.

Суб'єкт господарювання, що має відкриту валютну позицію, піддається валютному ризику. Міжнародний менеджер повинен оцінити розміри відкритої валютної позиції, розмір валютного ризику і прийнятні способи покриття цього ризику.

Для нівелювання валютного ризику часто використовуються *строкові контракти*, що обертаються на міжнародних біржах або торгуються міжнародними банками. До таких специфічних інструментів належать *форварди* і *свопи* (банківські контракти), а також *ф'ючерси* й *опіони* (переважно біржові контракти).

Форвардний валютнообмінний контракт — це обов'язкова для виконання угода між банком і клієнтом щодо купівлі або продажу у визначений день певної суми іноземної валюти.

У цьому контракті валюта, сума, обмінний курс і дата платежу фіксуються в момент укладання угоди. Валютний курс форвардної угоди називається *форвардним курсом*. Він є строковим. Курс угоди щодо постачання валюти в даний момент часу називається *spot-курсом*.

Стандартна spot-дата валютування (дата, коли валютні кошти безпосередньо надходять у розпорядження сторін угоди) становить два робочі дні після укладання контракту. Всі інші дати валютування називаються *строковими* і передбачають коригування загальної суми валюти, що постачається на певний строк, на розмір відсоткових ставок за депозитами у відповідній валюті.

Термін форвардних угод коливається від 3 днів до 5 років, однак найпоширенішими є терміни в 1, 3, 6 і 9 місяців від дня укладання угоди.

Форвардний контракт є *банківським контрактом*, тому він не стандартизований і може бути підібраний під конкретного клієнта.

Форвардний курс (FR) і спот-курс (SR) тісно взаємопов'язані. Якщо $FR > SR$, то говорять, що валюта котирується з премією, якщо $FR < SR$, то валюта котирується з дисконтом.

Розмір дисконту чи премії по валюті визначається в такий спосіб:

$$FR(Pm/Dis) = \frac{FR - SR}{SR} \cdot 100\% \cdot \frac{360}{t(30,90,180)}, \quad (4.1)$$

де $FR(Pm/Dis)$ – форвардна премія чи дисконт; FR – форвардний курс; SR – спот-курс; t – термін форвардного контракту.

Премії й дисконти по валюті відображаються у річному базисі, щоб можна було порівняти прибутковість від вкладення валюти у форвардну угоду з прибутковістю від вкладення у векселі та інші інструменти фінансового ринку.

Щодня провідні фінансові газети світу (наприклад, *The Wall Street Journal*) публікують поточний (Spot Rate) і форвардний (Forward Rate) курси основних світових валют на 30, 90, 180 днів.

На форвардному ринку банки також котирують *курси купівлі* (Bid Rate – BR) і *продажу валюти* (Ask Rate – AR) і відповідно розраховують *крос-курси*. При цьому *маржа* між AR і BR більша при форвардних операціях і становить 1/8 – 1/4 % річних від спот-курсу в перерахуванні на термін угоди.

Крос-курс – курс обміну між двома валютами, отриманий з їхнього відношення до третьої валюти, зазвичай долара США.

Установлення валютного курсу називається *котируванням*. Існує пряме і зворотне котирування. *Пряме котирування* – вираження вартості одиниці іноземної валюти в одиницях національної. *Зворотнє котирування* – вираження вартості одиниці національної валюти у певній кількості іноземної.

Найбільш широко у світі застосовується пряме котирування. Наприклад, 5 гривень за 1 долар США – пряме котирування долара США на українському ринку. Традиційно назад котирується англійський фунт стерлінгів.

Розмір ставки СВОП (премії або дисконту по валюті) визначається виключно різним рівнем відсоткових ставок країн, що беруть участь в операціях, і розраховується в такий спосіб:

$$\text{Ставка СВОП} = \frac{\text{курс } \$ \times \text{різниця відсотків} \times \text{термін виконання}}{(360 \times 100) + (\% \text{ за кордоном} \times \text{термін виконання})} \cdot (4.2)$$

Валютний ризик при здійсненні форвардних операцій, особливо довгострокових, значно підвищується, тому що зростають імовірність непередбаченої зміни курсу валюти на дату постачання і ризик неплатоспроможності партнера.

Основне призначення форвардних операцій полягає в хеджуванні валютного ризику. За допомогою форвардних контрактів більшість промислових клієнтів прагнуть закрити відкриту валютну позицію. Фіксуючи для себе визначений рівень обмінного курсу валюти на певну дату, такий клієнт перекладає на контрагента (банк) ризик несприятливої зміни валютного курсу понад зафіксовану в контракті величину і розглядає вартість цього контракту як своєрідну плату за “страховку”.

Сутність **ф'ючерсних операцій** подібна до форвардних угод. Вони також пов'язані з постачанням валюти на термін більш ніж 3 дні від дня укладання угоди, при цьому ціна виконання контракту в майбутньому визначається в день укладання угоди.

Однак між ф'ючерсними і форвардними операціями існують й істотні відмінності. По-перше, ф'ючерсні операції здійснюються переважно на біржовому ринку, а форвардні — на міжбанківському. У зв'язку з цим терміни виконання ф'ючерсних контрактів прив'язані до певних дат (наприклад, третьої середі кожного місяця), вони стандартизовані за термінами, обсягами, умовами постачання. У випадку форвардних контрактів термін і обсяг угоди визначаються за взаємною домовленістю сторін.

По-друге, ф'ючерсні операції відбуваються з обмеженим колом валют: долар США, євро, японська ієна, фунт стерлінгів та деякі інші. При формуванні форвардного контракту коло валют істотно ширше.

По-третє, ф'ючерсний ринок доступний як для великих, так і для індивідуальних та дрібних інституціональних інвесторів. Доступ на форвардні ринки для невеликих фірм обмежений. Це пов'язано з тим, що мінімальна сума для укладання форвардного контракту становить 500 тис. дол. США.

По-четверте, ф'ючерсні операції у 95 % випадків закінчуються укладанням *офсетної угоди*. При цьому реального постачання валюти не здійснюється, а учасники цієї операції отримують лише різницю між початковою ціною укладання контракту й тією, що існує в день

здійснення зворотної угоди. При форвардах до 95 % усіх угод закінчуються постачанням валюти за контрактом.

По-п'яте, стандартизація контрактів означає, що ф'ючерсні угоди можуть обходитися дешевше, ніж укладені індивідуально між клієнтом і банком форвардні угоди. Тому форвардні угоди зазвичай є до рожчими, що може призвести до більших витрат для клієнта при закритті позицій.

Ф'ючерси мають і низку істотних недоліків порівняно з форвардами. Так, якщо стандартна форма ф'ючерсного контракту не дорівнює сумі, яку потрібно прохеджувати, то різниця повинна бути або незакритою, або прохеджованою на форвардному ринку. Крім того, якщо бажаний період хеджування не збігається з періодом обертання ф'ючерсу, то ф'ючерсний оператор несе базисний ризик, тому що форвардні курси для двох дат можуть змінюватися по-різному.

У разі укладення ф'ючерсної угоди партнером клієнта виступає розрахункова (клірингова) палата відповідної ф'ючерсної біржі. Самі ф'ючерсні біржі розрізняються за розмірами контрактів, що обертуються на них, і правилами здійснення угод. Головні біржі, на яких обертуються валютні ф'ючерсні контракти, — Чиказька товарна біржа (СМЕ), Філадельфійська торговельна палата (РВОТ), Сінгапурська міжнародна валютна біржа (SIMEX).

Таким чином, валютнообмінні ф'ючерси — це стандартизовані контракти, що обертуються на біржах. Банки і брокери не є сторонами угод, вони відіграють лише роль посередників між клієнтами і розрахунковою палатою ф'ючерсної біржі.

Клієнт повинен депонувати в розрахунковій палаті вихідну маржу. Розмір маржі встановлюється розрахунковою палатою виходячи із зафіксованих денних відхилень активу, що лежить в основі контракту, за попередні періоди. Розрахункова палата також встановлює мінімальний нижній рівень маржі. Це означає, що сума грошей на маржовому рахунку клієнта не повинна опускатися нижче за даний рівень. Зазвичай нижній рівень маржі становить 75 % суми початкової маржі.

Розрахункова палата щодня переоцінює контракти відповідно до поточних ринкових цін. Якщо за контрактом зафіксовано збиток, то висуваються вимоги щодо впровадження додаткового забезпечення, щоб маржа була не меншою від необхідної суми (мінімального рівня маржі). Якщо ж на маржовому рахунку інвестора накопичується сума, що перевищує нижній рівень маржі, то він може скористатися цим надлишком, знявши його з рахунка.

За кожним видом контракту біржа встановлює *ліміт відхилення ф'ючерсної ціни* поточного дня від котирувальної ціни минулого дня. Якщо ф'ючерсна ціна виходить за цю межу, то біржа припиняє торгівлю контрактом, що відіграє велику роль з погляду зниження ризику великих втрат і запобігання банкрутству. Така ситуація спостерігається доти, доки ф'ючерсна ціна не ввійде в лімітний інтервал. Для обмеження спекулятивної активності біржа також встановлює певний *позиційний ліміт*, тобто обмежує кількість контрактів в розбивці за часом їхнього обчислення, які може тримати відкритими один інвестор.

Загалом правила біржової торгівлі на біржах істотно різняться. Однак механізм реалізації ф'ючерських угод скрізь однаковий.

Опціонні угоди принципово відрізняються від форвардних і ф'ючерських операцій. Власнику опціону надається вибір: реалізувати опціон за задалегідь фіксованою ціною або відмовитися від його виконання. У нього є право, а не зобов'язання вчинити так чи інакше.

В опціонній угоді беруть участь продавець опціону (надписувач опціону) і його покупець (власник опціону). Власник опціону здобуває право (але не зобов'язання) купити або продати визначений актив у майбутньому за ціною, зафіксованою в момент укладання угоди. Надписувач опціону бере на себе зобов'язання купити (чи продати) актив, що лежить в основі опціонної угоди, за задалегідь обумовленою ціною. Оскільки ризик утрат надписувача опціону, пов'язаний зі зміною валютного курсу, значно вищий, ніж у власника опціону, то як компенсацію за нього власник опціону в момент його укладання виплачує надписувачу *премії*.

Розмір премії зумовлений дією таких чинників, як:

- *внутрішня цінність опціону* — прибуток, який міг би отримати власник у разі негайного виконання;
- *термін опціону* — термін, на який укладений опціонний контракт;
- *рухливість валют* — розмір коливань розглянутих валют у минулому і в майбутньому;
- *відсоткові витрати* — зміна відсоткових ставок за тією валютою, у якій повинна бути виплачена премія;
- *взаємозв'язок* між ціною виконання опціону та ціною спот базисного активу.

Усі ринки опціонів мають загальні риси: стандартизація контрактів і наявність системи щоденного розрахунку. Рідше трапляються

так звані *роздрібні опціони*, які пропонують, наприклад, великі комерційні банки своїм клієнтам.

Опціони поділяються на опціони покупця (call-опціони) і опціони продавця (put-опціони).

Call-опціон надає право його власнику купити певний актив у майбутньому за ціною, фіксованою в даний момент часу.

Put-опціон надає право на продаж за тих самих умов.

Розрізняють також *європейські опціони*, які можуть бути виконані тільки в день закінчення дії контракту, і *американські опціони*, що надають право на купівлю або продаж базисного активу в будь-який час до дня закінчення дії контракту. Оскільки у випадку американських опціонів продавець несе більший ризик, то за них зазвичай сплачується відповідно вища премія, ніж за європейські. У європейських країнах використовуються переважно європейські опціони.

На відміну від форвардних і ф'ючерсних контрактів валютні опціони дають можливість обмежити ризик, пов'язаний з несприятливим розвитком курсів валют, зберігаючи при цьому шанси на отримання прибутку у випадку сприятливого розвитку курсу. Саме тому опціони, будучи відносно новим інструментом валютного ринку, отримали такого поширення на всіх біржових майданчиках.

Своп-операції належать до групи міжбанківських операцій і являють собою комбінацію з форвардних і спот-угод. Часто валютні своп-операції визначаються як валютний бартер.

Своп-операція — валютна операція, що поєднує купівлю-продаж двох валют на умовах негайного постачання з одночасною контр-угодою на певний строк з тими самими валютами. Власне кажучи, своп-угода — це одночасне підписання двох окремих контрактів щодо валютного обміну. Контракти при цьому мають протилежну спрямованість і різні дати розрахунків.

По своп-операціях угода виконується за курсом спот, що у контракті коригується з урахуванням премії чи дисконту залежно від тенденції зміни валютного курсу. У такій угоді клієнт заощаджує на маржі — різниці між курсами продавця і покупця відповідно до угоди. Крім того, своп-угоди не створюють відкритої валютної позиції і тимчасово забезпечують валютою без ризику, пов'язаного зі зміною її курсу.

Своп-угоди зазвичай укладаються на термін від 1 дня до 6 місяців, рідше до 5 років. Своп-операції здійснюються як між комерційними банками, так і між комерційними банками та центральним банком

країни, а також безпосередньо між центральними банками. В останньому випадку вони являють собою угоди про взаємне кредитування в національних валютах. З 1969 р. діє багатостороння система взаємного обміну валют через Банк міжнародних розрахунків у Базелі на основі використання своп-операцій. Відповідні двосторонні акції використовуються центральними банками для здійснення ефективних валютних інтервенцій.

Існує безліч шляхів застосування свопів. Так, вони можуть бути використані як інструмент придбання іноземної валюти на обмежений період за фіксованим обмінним курсом (на основі схеми своп: спот проти форварду), для швидкого реагування на зміни в очікуваних вхідних і вихідних валютних потоках шляхом скорочення або продовження термінів своп-контрактів, що вже були укладені (на основі схеми своп-угоди: форвард проти форварду), та в інших цілях. Своп-угода може передбачати й одночасне надання кредитів у двох валютах, а також обмін борговими зобов'язаннями, вираженими в одній валюті, на зобов'язання, виражені в іншій. На сьогодні крім своп-операцій з валютою дістали поширення своп-комбінації з відсотковою ставкою, опціоном, золотом, цінними паперами, кредитами й депозитами.

4.2. Фінансовий менеджмент міжнародної фірми. Коротко- і довгострокове фінансування фірми

Фінансовому менеджеру доводиться повсякчас вирішувати суперечності, що виникають між цілями підприємства та фінансовими можливостями їх реалізації.

До специфічних завдань міжнародного фінансового менеджменту належать:

- оцінка стану країни щодо її зовнішніх позицій (співвідношення експорт-імпорт), тобто аналіз її платіжного балансу;
- планування фінансових операцій з погляду використання в міжнародних розрахунках різних валют;
- кредитування експортної діяльності;
- міжнародне бюджетування капіталу, мотивація здійснення прямих та портфельних інвестицій;
- операції на євровалютному, єврокредитному та єврооблігаційному ринках.

Головне завдання міжнародного фінансового менеджера полягає в оцінці коротко- і довгострокових активів та зобов'язань фірми в часовому і просторовому використанні міжнародних ринків.

Фінансування фірми залежно від цілей поділяється на коротко-, середньо- і довгострокове.

Метою *короткострокового фінансування* фірми є поповнення оборотного капіталу, виконання поточних зобов'язань. Завданням менеджера у сфері короткострокового капіталу є управління готівкою, матеріально-технічними запасами тощо.

Метою *середньо- і довгострокового фінансування* фірми є отримання коштів для фінансування довгострокових інвестиційних та інших проектів фірми, формування дохідного довгострокового портфеля цінних паперів, що забезпечують зростання оцінної вартості компанії в майбутньому і збільшення акціонерного капіталу.

Джерела короткострокового фінансування міжнародної фірми поділяються на внутрішні та зовнішні.

Різновидами *внутрішнього фінансування* є *самофінансування* і *внутрішньофірмові кредити*. У загальному випадку внутрішніми джерелами фінансування фірми є *нерозподілений прибуток* і *амортизація*, що перерозподіляються за допомогою внутрішньофірмових міжнародних позик. Зовнішніми джерелами фінансування фірми або її підрозділу слугують *банківське фінансування* (національне, іноземне та євровалютне) і *ринок цінних паперів*.

Внутрішньофірмове короткострокове фінансування являє собою надання валютних позик різним підрозділам компанії, а також надання материнською фірмою кредитів в іноземній валюті 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 є найдешевшим для фірми. Однак кожна схема має свої переваги й недоліки.

У разі використання *прямого міжнародного внутрішньофірмового фінансування* головна компанія безпосередньо надає тимчасово вільні кошти своїй дочірній компанії. Ці кредити оформляються простим

векселем і надаються за відсотковою ставкою, близькою до ринкової або трохи нижчою за неї.

Перевага такої схеми фінансування полягає у винятковій простоті її оформлення. Однак цей спосіб не дістав поширення у міжнародній практиці, тому що:

- 1) часто він є не вигідним для фірми з погляду податкового планування;
- 2) існують великі валютно-курсіві ризики;
- 3) не виключений ризик блокування валютних фондів за рублем.

За використання *компенсаційного внутрішньофірмового кредиту* материнська фірма розміщує цільові фонди на терміновий депозит у банк своєї країни з умовою передачі цих коштів дочірній компанії. Банк використовує свою філію за кордоном для перекредитування отриманих від головної компанії грошей дочірній компанії в іншій країні.

Перевагами такого джерела фінансування є:

- 1) захист фірми від ризику несприятливої зміни валютного курсу;
- 2) звільнення заблокованих коштів і обхід валютних обмежень;
- 3) можливість отримання дешевших коштів для фінансування підрозділів, розташованих у країнах з високою відсотковою ставкою і недостатнім ринком кредитних ресурсів.

Недоліки цієї схеми фінансування пов'язані з необхідністю обслуговуватися у банку, який має філію в країні базування дочірньої компанії і високий кредитний рейтинг.

У випадку *паралельного внутрішньофірмового кредиту* учасники угоди надають один одному позики у валюті своєї країни на обумовлений період. Усі угоди, пов'язані з кредитуванням, здійснюються поза межами міжнародного валютного ринку. Така операція допомагає покривати валютні ризики, тому що кожна компанія позичає гроші саме в тій валюті, у якій вона здійснюватиме платежі. Паралельний внутрішньофірмовий кредит використовується також у випадку явної або завуальованої заборони уряду на переведення грошових ресурсів у країну чи з країни.

Переваги цієї схеми кредитування:

- 1) усувається валютний ризик, жодна з позик не несе валютних ризиків;
- 2) національне законодавство країн не протидіє здійсненню такого фінансування;

3) обходяться обмеження щодо валютного контролю (оскільки немає необхідності отримувати дозвіл влади на фінансування іноземного партнера);

4) здійснюється репатріація блокованих фондів;

5) можливе отримання інвалютного фінансування за привабливою відсотковою ставкою.

Недоліками паралельного фінансування є:

1) труднощі у пошуку контрагента, що відповідає необхідним вимогам;

2) високі кредитні ризики, оскільки погашення заборгованості оформлюється двома непов'язаними кредитними угодами.

Можливі і спонтанні джерела фінансування фірми, до яких належить *торговий кредит*. Його виникнення пов'язане з укладеними фірмою угодами. Так, у разі закупівлі в інших компаній товарів, сировини, комплектуючих у кредит у фірми виникає борг, що враховується у вигляді кредиторської заборгованості (торгового кредиту). Чим довший період погашення кредиторської заборгованості і більший обсяг реалізації закупівель, тим більшим буде додаткове фінансування для фірми.

Торговий кредит (рахунки до оплати) — кошти, які компанія повинна повернути постачальникам.

Переваги торгового кредиту:

1) він завжди може бути наданий, тому що кредитори розраховують на продовження ділових відносин;

2) його сума не може розглядатися як застава майнова вартість;

3) у разі його застосування не нараховуються відсотки (або вони мінімальні);

4) існує можливість продовження його терміну, якщо фірма знову виявиться у скрутному становищі.

Недоліки торгового кредиту пов'язані з тим, що продовження його терміну чи саме його отримання часто виявляється проблематичним або через його неефективність для продавця, або через ненадійність оплати постачання, виконаної на умовах відкритого рахунка чи документарного інкасо, у зв'язку з низькою кредитоспроможністю покупця. У разі якщо фірма постійно продовжує терміни кредиторської заборгованості, їй буде відмовлено в наданні грошових знижок і рейтинг її кредитоспроможності помітно знизиться.

Великий інтерес для фірми становить отримання *урядового фінансування*, що є найдешевшим. Для цього фірма повинна взяти

участь у реалізації певної державної програми. Тоді фінансові ресурси зазвичай надаються їй під відсоток, істотно нижчий за середньоринковий.

Банківське фінансування здійснюється в таких основних формах:

1. **Кредитна лінія** — договір між банком і його клієнтом, що містить обіцянку банку надати клієнту певну суму грошей протягом визначеного терміну.

Кредитна лінія відкривається під регулярне використання. Розрізняють обумовлену (зв'язану) і необумовлену кредитні лінії. У разі відкриття *обумовленої кредитної лінії* банк надає фірмі можливість використовувати кошти тільки під визначені цілі. У випадку *необумовленої кредитної лінії* фірма може використовувати отриманий кредит на будь-які цілі.

2. **Револьверний кредит** — поновлювані протягом тривалого періоду кредитні лінії, юридично формалізовані контракти.

Якщо фінансове становище фірми не змінюється, то раніше надана їй кредитна лінія пролонгується на фіксований термін (зазвичай на рік). Під час перегляду кредиту уточнюються такі його параметри: розмір кредитної лінії, відсоткова ставка за кредитом та інші умови. Револьверна кредитна лінія є забезпеченою, банк вимагає внесення застави для її відкриття.

3. **Строкова (термінова) позика** — прямиий, незабезпечений кредит на термін не більш ніж 90 днів, що зазвичай оформлюється у вигляді простого векселя, підписаного позичальником. Кошти за строковою позикою надаються одноразово в повній сумі і повертаються з відсотками в повній сумі позики однооментно.

4. **Овердрафт** — дозвіл дебетового залишку на рахунок клієнта. Овердрафт розглядається як своєрідна позичка клієнту, яка має бути погашена в короткий термін і за відсотковою ставкою, що перевищує середньоринкову.

Банківське фінансування може здійснюватися в національній та іноземній валютах. Відповідно розрізняють національне, іноземне і євровалютне (офшорне) банківське фінансування, яке може бути реалізоване у всіх чотирьох наведених вище формах.

Якщо фірма отримує кредитування від національного банку в національній валюті, йдеться про *національне фінансування* (наприклад, український банк дав кредит українській фірмі у гривнях). Якщо

фірма отримує фінансування від іноземного банку у власній національній валюті, то говорять про *іноземне кредитування* (приміром, українська фірма отримала кредит від російського банку в гривнях). Якщо фірма отримує фінансування від іноземного джерела в його валюті або валюті третьої країни, то йдеться про *євровалютне фінансування* (наприклад, компанія з Великої Британії отримує кредит від банку США в доларах США).

У разі надання великих кредитів говорять про *синдиковані позики*, коли великі банки об'єднують свої ресурси, щоб надати кредит великому корпоративному позичальнику.

Загалом іноземне банківське фінансування трапляється вкрай рідко і має високу вартість. Найдешевшим, а відтак і найпоширенішим у сучасних умовах є євровалютне фінансування, зокрема євровалютні кредити.

Єврокредити (міжнародні консорційні кредити) — коротко- або середньострокові банківські кредити в євровалюті, надані на базі коригованих плаваючих (Roll Over — ролловерних) відсоткових ставок за межами країни, у валюті якої відкритий кредит.

Сума кредитів коливається від 100 до 500 млн дол. США при перерахуванні у валюту позики. Зазвичай вони надаються в доларах США, євро, японських ієнах та інших вільно конвертованих валютах терміном від 10 місяців до 12 років. Відсоткова ставка залежить від провідної ставки євrorинку — ЛІБОР, кредитного рейтингу компанії-позичальника, характеру позики, ситуації на країнному ринку та інших факторів.

Такі кредити доступні тільки великим компаніям, добре відомим світовому співтовариству, а також великим комерційним банкам, центральним банкам країн та урядам. Це дуже гнучкі фінансові інструменти з широким вибором форм їх використання. Вони надаються у вигляді синдикованих єврокредитів та кредитів із застереженням про валютний опціон.

Банківські позики часто виявляються не вигідними для позичальника, тому що мають високу вартість. Міжнародний фінансовий менеджер у цьому випадку може вдатися до короткострокового небанківського іноземного чи євровалютного фінансування, розмістивши на фінансових ринках свої комерційні папери.

Фінансування за допомогою інструментів грошового ринку — випуску *комерційних паперів*, що являють собою *прості векселі* компанії, — доступне тільки для великих компаній, що мають високий

кредитний рейтинг, який присвоюється найбільшими рейтинговими агентствами: *Moody's Investor Service, Standard and Poor's*.

Прості векселі, емітовані компаніями, незабезпечені. Термін їхнього обертання — від 14 до 270 днів (найчастіше — від 30 до 90 днів). Номінал векселів досить високий, зазвичай він становить величину, кратну 100 тис. дол. США.

Розрізняють іноземні, євровалютні комерційні цінні папери та євроноти.

Іноземні комерційні папери деноміновані у валюті країни розміщення, а *євровалютні комерційні папери* та *євроноти* випускаються в обіг поза країною, у валюті якої вони деноміновані. Відмінності між євронотами та єврокомерційними паперами полягають у наявності в перших підтримуючих їхній випуск банківської *кредитної лінії* і *гарантованого розміщення* за визначеною ціною. На відміну від іноземного кредитування термін євронот довший. Для них існує розвинений вторинний ринок, можлива присутність на ринках непершокласних позичальників.

Перевагою емісії цих цінних паперів є те, що відсоткова ставка за комерційними паперами, як правило, нижча від ставки за першокласними кредитами, що й робить фінансування з використанням комерційних паперів привабливішим порівняно зі звичайною банківською позикуою.

За своєю роллю в залученні позикового капіталу з-за кордону комерційні папери (у формі безпосередньо комерційних паперів і євронот) мають перевагу над прямими банківськими кредитами.

Довгострокове фінансування міжнародної компанії здійснюється у двох основних видах:

- від інвесторів (через купівлю акцій і облігацій);
- від кредиторів (у формі банківського кредиту або купівлі довгострокових цінних паперів — облігацій).

Міжнародне фінансування поділяється на іноземне та євровалютне залежно від типу відносин резидент — нерезидент і валюти, що надається.

За джерелами довгострокове фінансування компанії поділяється на внутрішнє й зовнішнє.

Внутрішніми джерелами довгострокового фінансування компанії є накопичені нетто-грошові потоки (net cash flow), що виникають під час здійснення міжнародних операцій. Основою нетто-грошових потоків є нерозподілений прибуток і накопичена амортизація.

Зовнішніми джерелами довгострокового фінансування фірми виступають банківське фінансування у вигляді банківського кредиту та у формі купівлі банками довгострокових цінних паперів компанії, що не надходять у відкритий продаж, а розміщуються у приватному порядку серед великих інвесторів, і залучення коштів за рахунок емісії акцій та облігацій.

Традиційно найбільші ринки іноземних облігацій знаходяться у США і Швейцарії. Іноземне облігаційне фінансування активно використовується також у Японії і Люксембурзі. Найчастіше доступ іноземних компаній до місцевого ринку капіталу обмежується.

Єврооблігаційне фінансування є альтернативним наведеним вище способам залучення коштів на тривалі періоди. Термін *єврооблігація* використовується для позначення облігації, проданої в будь-якій країні, окрім тієї, у валюті якої ця облігація виражена. Єврооблігації являють собою *середньострокові позики*, що випускаються міжнародними банківськими консорціумами.

Існують відмінності у *нормах обігу* на ринку єврооблігацій і облігацій на внутрішньому ринку:

- 1) на ринку єврооблігацій значно нижчий рівень вимог до розкриття інформації;
- 2) на угоди з єврооблігаціями сукупні витрати є меншими, оскільки включаються посередники — угоду здійснює безпосередньо синдикат, який розміщує єврооблігації;
- 3) єврооблігації зазвичай випускаються у формі облігацій на пред'явника, тому особи, які їх купують, залишаються невідомими, що допомагає уникнути оподаткування;
- 4) більшість урядів не стягують податок з доходів, отримуваних за єврооблігаціями;
- 5) для ринку єврооблігацій характерна швидкість отримання коштів: зазвичай позичальник отримує їх протягом 6 тижнів з моменту видачі доручення керуючому банку.

Поширення єврооблігацій здійснюється за допомогою *андеррайтерів* — синдикатів з їх гарантованого розміщення. Емісія єврооблігацій вимагає проходження позичальником складної багатоетапної процедури.

Довгострокове фінансування може бути отримане і за допомогою емісії євроакцій. **Емісії євроакцій** — це емісії, розміщені одночасно на кількох ринках міжнародним синдикатом фінансових установ.

Однак ця операція видається ризикованою через можливість переходу контрольного пакета акцій компанії до акціонерів іншої країни. До неї вдаються фірми, що планують експорт на іноземні ринки і розвиток зарубіжного виробництва, оскільки ім'я компанії в цьому випадку стає широковідомим за кордоном, що сприяє просуванню її продукції на цьому ринку. При випуску євроакцій часто поліпшується кредитна репутація фірми-емітента, що полегшує їй доступ до інших ресурсів. Випуск євроакцій є й непрямою рекламою компанії за рубежом.

Акції, що продаються на місцевих ринках резидентам, мають спеціальні найменування в багатьох провідних країнах: наприклад, акції “янки” — у США, “самурай” — у Японії, “бульдог” — у Великій Британії.

Завдання міжнародного фінансового менеджера в питаннях позик зводиться до мінімізації відсоткових ставок з урахуванням конкретного рівня ризику.

Розглянувши можливості отримання фірмою фінансових ресурсів на різні строки, покажемо, куди ці ресурси спрямовуються міжнародною фірмою.

4.3. Управління оборотним капіталом. Управління валютним ризиком

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

Поточні активи — це готівка, цінні папери, що на першу вимогу можуть бути реалізовані на ринку. Термін повернення поточних активів на рахунки фірми — 1 рік.

Поточні пасиви формують короткострокові ресурси фірми (зобов'язання перед їхніми особами, які надали ресурси). Термін їх виконання становить до 1 року. До них належать рахунки й розписки, що підлягають сплаті, а також відсотки за кредитами.

Різниця між поточними активами й поточними пасивами називається *оборотними фондами* фірми. Міжнародна фірма використовує оборотні валютні ресурси для здійснення очікуваних платежів, забезпечення необхідної ліквідності, отримання прибутковості, стимулювання продажу та підтримки процесу виробництва.

У вирішенні завдань управління оборотним капіталом велике значення має *вид компанії* (виробнича, торгова чи змішаного типу).

Основна ідея побудови структури оборотного капіталу будь-якої компанії полягає в тому, що всі елементи оборотних активів і пасивів з часом перетворюються один в іншого. Отже, запланований обсяг вкладень у конкретний елемент залежить від особливостей самої компанії, галузі та зовнішнього середовища.

Виокремлюють *чотири основні напрями роботи* з оборотними коштами, що дозволяють реалізувати цілі розміщення міжнародних короткострокових коштів:

- 1) кеш-бюджетування;
- 2) кеш-менеджмент;
- 3) кредитний менеджмент;
- 4) фінансове планування.

Кеш-бюджетування — це управління готівкою компанії (касовий бюджет, бюджет готівки). Складання касових бюджетів допомагає вирішити проблему вузьких місць за недостатності грошових коштів для здійснення витрат. *Касові бюджети* дають можливість прогнозувати потреби в додатковому фінансуванні, а отже, створюють часовий лаг для пошуку керівництвом компанії відсутніх коштів. На основі складених планів надходження й використання коштів компанія може займатися управлінням останніми для досягнення поставлених цілей.

Фінансовому менеджеру необхідно визначити *резервний залишок коштів на рахунках і в касі* залежно від прогнозу надходження грошей у планованому періоді, термінів погашення боргів та можливостей нових запозичень.

За допомогою низки показників створюється *модель руху коштів* компанії. Її коригування під час порівняння планових і фактичних показників робить процес планування необхідного наявного резерву досить контрольованим і простим.

Якщо фірма в найближчій перспективі не виключає виникнення проблем браку коштів, вона може вибрати один з двох шляхів їх вирішення: *прискорити приплив готівки* або *відстрочити виплати за зобов'язаннями*. Кожен з цих варіантів передбачає безліч способів, ефективних у конкретний момент часу. Однак усі вони мають тимчасову дію. У довгостроковій перспективі компанія повинна звернути увагу на організацію роботи й ефективність своєї кредитної служби.

Кредитний менеджмент визначає *загальний обсяг кредиту для всіх клієнтів*, який фірма може собі дозволити. Співвідношення його з передбачуваним обсягом реалізації визначає оптимальний середній

період інкасації дебіторської заборгованості. Ця величина не повинна перевищувати середньої відстрочки в оплаті рахунків постачальників. Бажано здійснити ранжирування клієнтів за ступенем надійності та обсягом замовлень. Така градація дає можливість визначити межі кредиту для кожної з груп, зробивши умови для споживачів якомога сприятливішими, тобто без шкоди для потенційного обороту. Кредитний менеджмент ставить також завдання періодичного перегляду як загальної суми дебіторської заборгованості, так і індивідуальних умов для клієнтів.

В умовах цінової конкуренції торгових компаній може розпочатися боротьба й на рівні терміну наданого покупцю кредиту. Зважуватися на такий крок треба в крайньому випадку, тому що будь-яка жорсткість кредитної політики у зв'язку з погіршенням фінансового становища може обернутися втратою клієнтів і зменшенням обороту.

Загалом за наявності всіх названих вище відомостей складається *фінансовий план*, мета якого — профінансувати потреби в оборотних коштах компанії найдешевшим способом.

Оскільки філії й дочірні компанії складають звітність у різних валютах, під час проведення операцій з міжнародними потоками готівки постає питання про витрати, пов'язані зі здійсненням обмінних операцій.

Важливим показником, який має контролювати міжнародний менеджер, є *інфляція*. Зазвичай аналізуються водночас дві інфляції: зростання внутрішніх цін і зовнішнє знецінення національної валюти по відношенню, наприклад, до долара.

Прийняття рішень щодо управління оборотним капіталом для міжнародного менеджера ускладнюється коливанням обмінних курсів, обмеженням грошових переказів, державним контролем над цінами, проведенням дискримінаційної тарифної політики, впровадженням квот, ліцензуванням та іншими заходами, що погіршують умови зовнішньої торгівлі країни.

Існує низка загальних рекомендацій, виконання яких дозволить працювати з оборотним капіталом в оптимальному режимі:

- якщо фонди, вкладені в активи фірми, можна з більшою віддачею використовувати в іншій формі, отже, вони використовуються неправильно — потрібно змінити ситуацію;
- необхідно постійно маневрувати власним капіталом, коротко- й довгостроковими позиками, емісією власних цінних паперів;

- фінансування за рахунок довгострокового боргу дорожче, ніж за рахунок короткострокового, але має менший ліквідний ризик. Менеджер повинен шукати обхідні шляхи фінансування, коли активи фінансуються за допомогою пасивів з особливим терміном погашення;
- під час сезонної потреби в ліквідному капіталі не можна використовувати власні активи компанії — необхідно вдаватися до короткострокових позик, а свої фонди використовувати для інвестування;
- управління готівкою полягає в мистецтві інвестування надлишкової готівки в прибуток за збереження допустимого рівня ліквідності. Тому необхідно вкладати готівку в цінні папери, що котируються на біржі;
- для визначення розмірів поточної готівки менеджер повинен враховувати: ймовірні потоки капіталів, що знайдуть відображення в активах і пасивах; прибутковість і ризик; очікуваний потік готівки; терміни погашення боргу й обсяг виплат; можливості фірми отримати позики у прийнятні строки;
- особливе значення в умовах інфляції має управління товарними запасами.

Міжнародний фінансовий менеджер разом з менеджером з виробництва повинен шукати можливості для безкладських технологій. Йому доводиться враховувати значно більшу кількість ризиків, ніж менеджеру фірми, що працює на внутрішньому ринку. Зокрема, він повинен постійно аналізувати валютно-курсіві, країнні й політичні ризики, пов'язані з провадженням зовнішньоекономічної діяльності.

Загалом валютні ризики поділяються на ризики валютного контролю (політичні, країнні) і валютно-курсіві ризики (бухгалтерський, валютно-економічний).

Ризики валютного контролю пов'язані з імовірністю заборони здійснення валютних переведень за кордон, тобто з упровадженням валютного мораторію.

Політичні ризики характеризують нестабільність політичного середовища в країні.

Країнні ризики пов'язані з повною експропріацією активів нерезидентів у країні. Якщо ця ймовірність висока, то керівництво фірми може прийняти рішення не реалізовувати проекти в даній державі. Фінансовий менеджер у цьому випадку повинен надати керівництву компанії прогностичні оцінки величини такого ризику.

Коливання валютного курсу, звичні в умовах Ямайської валютної системи, позначаються на бухгалтерській звітності фірми або на стані залишків її коштів у банку, на чистому нетто-потоці коштів і загалом на конкурентоспроможності фірми.

Бухгалтерський ризик (аккаунтинговий) — ризик звітний, паперовий. Він виникає внаслідок негативного впливу змін валютного курсу на нетто-вартість фірми при конвертації фінансової звітності по зовнішньоекономічних операціях з іноземної валюти у вітчизняну (трансляційний ризик).

Валютно-економічний ризик визначається як мінливість вартості фірми, зумовлена невизначеністю змін валютного курсу. Він позначається на реальних грошових потоках фірми. Валютно-економічний ризик поділяється на два види:

- трансакційний;
- конкурентний.

Трансакційний валютний ризик — імовірність збитків, пов'язаних зі зміною валютного курсу за вже укладеним контрактом, за яким платіж передбачений через деякий час.

Для хеджування валютних ризиків застосовуються контрактні методи страхування: вибір валюти ціни і включення до контракту валютних застережень, а також інструменти строкового ринку. Використання інструментів строкового ринку дає можливість хеджувати валютну вартість контракту, і ціна цих інструментів становить планові збитки, оцінювані менеджером як витрати, пов'язані з усуненням ризику за контрактом. Для цілей хеджування застосовуються форварди, ф'ючерси, опціони, свопи та різні їх комбінації.

Конкурентний ризик виникає внаслідок того, що коливання валютного курсу можуть змінити майбутні доходи й витрати компанії, тобто загальні грошові потоки, не пов'язані з окремими угодами. Вимір цього типу ризику потребує довгострокового розгляду ринкових позицій фірми, на конкурентоспроможність яких (за витратами і цінами) можуть впливати зміни валютного курсу. Таким чином, фірма стикається з конкурентним ризиком у той момент, коли вона інвестує гроші для роботи на ринку з потужною іноземною конкуренцією або для отримання товарів і сировини за кордоном. Такі інвестиції спрямовуються на розвиток нових продуктів, мережі розподілу товарів, укладання іноземних контрактів на постачання, а також створення виробничих потужностей.

Конкурентні ризики є довгостроковими і не можуть бути покриті лише за допомогою фінансової хеджінгової техніки. Такі ризики вимагають довгострокового коригування усієї стратегії діяльності компанії.

Посилення валютної нестійкості фінансової системи при впровадженні плаваючих валютних курсів актуалізувало питання про централізацію управління валютним ризиком на рівні всієї корпорації. Так, у західних компаніях управління валютним ризиком є частиною їхньої стратегічної лінії, в організаційній структурі фірми існує підрозділ, який систематично відстежує валютний ризик, ідентифікує його і застосовує стандартні процедури з його усунення.

4.4. Фінансування зовнішньої торгівлі. Міжнародний лізинг. Факторинг і форфейтинг

У системі зовнішньої торгівлі спочатку розглянемо завдання й форми фінансування експорту.

Експортне фінансування – це залучення, забезпечення й використання грошових коштів з метою здійснення експортної операції. Експортне фінансування зазвичай пов'язане безпосередньо з конкретним договором про постачання товарів і послуг, де врегульовані права й обов'язки продавця (постачальника) і покупця (підрядчика). Фінансування експорту може здійснюватися звичайними або нетрадиційними методами, воно надається банками, небанківськими організаціями і державними установами.

У випадку *короткострокового фінансування* фінансуються періоди, необхідні для виготовлення і/або закупівлі товару, його транспортування, продажу й оплати в термін до 90 днів. Експортер може отримати овердрафт двох видів: у національній та іноземній валюті (*овердрафт* – банківський кредит, який проводиться через поточний рахунок клієнта, що дозволяє знімати гроші з рахунка поступово в межах даного кредиту).

Імовірність отримання кредитування по овердрафту зростає, якщо експортер має поліс зі страхування експортного кредиту для зменшення ризику втрат у разі відмови зарубіжного покупця від платежу.

Фінансування оборотного капіталу шляхом урахування векселів або чеків можливе у випадку, якщо експортер продає свої товари на умовах відкритого рахунка, інкасо або документарного акредитиву з

акцептом тратт (тратта — перевідний вексель). При цьому клієнт негайно отримує кредит (або платіж) за свої експортні борги, хоча банк залишає за собою право регресу до клієнта у разі відмови від платежу зарубіжним покупцем. Експортер повинен надати банку *заставний лист*, у якому він закладає банку всі векселі як забезпечення.

Експортер, що регулярно продає товари за кордон, може отримати *облікову кредитну лінію* з поновлюваним лімітом: банк враховуватиме всі векселі експортера аж до максимального ліміту кредиту на будь-який визначений договором час. Цей спосіб фінансування має низьку вартість порівняно з індивідуальним інкасо, тому що банк обробляє в масових масштабах векселі, які підлягають сплаті різними іноземними клієнтами багатьох експортерів в одній країні. Однак, отримавши таке джерело кредитування від свого банку, експортер обмежує можливість отримання позики іншими шляхами.

Аванси під інкасо банк надає експортеру, коли останній просить банк провести інкасо від його імені. Максимальний розмір авансу зазвичай не перевищує 80–85 % суми тратти. Після того як тратта буде оплачена покупцем, при розрахунках з експортером банк відраховує належну йому комісію за послуги, відсоток за кредитування і суму авансу, а різницю повертає експортеру. Банки надають такі аванси тільки надійним іноземним покупцям, переважно постійним клієнтам експортера і за наявності заставного листа.

Акцептна кредитна лінія являє собою угоду, відповідно до якої банк згодний акцептувати векселі, виписані експортером, під забезпечення у вигляді торгового векселя, причому термін оплати торгового векселя повинен бути меншим або збігатися з терміном погашення позикового векселя, акцептованого банком. Експортний контракт, як правило, покривається страхуванням експортного кредиту.

Купівельні аванси мають місце у разі, коли експортер погоджується сплатити частину вартості товару (а іноді й 100 %) до його фактичного відвантаження. Аванси можуть призначатися як для фінансування заготівлі сировини експортером, так і для виробництва експортованого товару, особливо при закупівлях обладнання, що потребує індивідуального виконання, а також для забезпечення інтересів експортера у разі порушення договору імпортером. Імпортер у цьому випадку вимагає забезпечення з боку продавця.

Середньо- і довгострокове фінансування зовнішньої торгівлі зазвичай здійснюється у вигляді банківського фінансування. Ще однією з

форм фінансування експорту є *кредит покупцю*, наданий за допомогою банку, в якому обслуговується експортер. Такий кредит надається банком країни-продавця безпосередньо покупцю або його банку на суму укладеного контракту.

Договірні відносини між учасниками угоди, заснованої на кредиті покупцю, в більшості випадків оформляються трьома видами угод: контрактом між експортером та імпортером; фінансовою угодою між банком, що кредитує, і позичальником (банком імпортера); гарантією, виданою страховою установою банку, що кредитує.

Наданий кредит зазвичай покриває 80–85 % контрактної ціни. Для фінансування залишок покупець шукає додаткові джерела. Для експортера перевага цієї форми кредитування полягає в одержанні платежу відразу ж після відвантаження товару.

До *проектного фінансування* включаються всі види великомасштабних, довгострокових кредитів покупцю на реалізацію великого проекту за замовленням у таких сферах, як видобуток сировини (наприклад, нафта, природний газ, вугілля, золото, мідь), розвиток інфраструктури чи комунікацій. Однак найчастіше під проектним фінансуванням розуміють специфічну техніку фінансування на безобіговій основі. Особливість фінансованих проектів полягає не так у масштабах, як в інвестиційному характері вкладень. При цьому банки, надаючи кредит, керуються не кредитоспроможністю позичальника, а рентабельністю майбутнього об'єкта, за рахунок прибутків якого погашатиметься заборгованість. Кредитор дістає право на частину майбутніх надходжень підприємства від продажу його продукції.

У практиці фінансування зовнішньої торгівлі використовуються і нетрадиційні методи, найпоширеніші з яких розглянемо нижче.

До основних форм так званих *зустрічних операцій* належать бартер, клірингова угода, паралельні угоди, попередній закупівля, зворотна купівля, промислова кооперація. Тут йдеться про *зустрічну торгівлю*, під якою розуміють зовнішньоторговельні операції, у разі здійснення яких у документах фіксуються тверді зобов'язання експортерів та імпортерів здійснити повний або частково збалансований обмін товарами. На сьогодні на частку зустрічної торгівлі припадає від 25 до 30 % усіх міжнародних торгових операцій.

У випадку *бартеру* експортер та імпортер укладають один договір про *прямий обмін товарами*, тобто без сплати товару грошми. При цьому вартісна оцінка товарів у контракті не передбачається. Трапляються варіанти бартерних операцій, за яких надлишки, що за-

лишилися при розрахунках вартості експортованих товарів і вартості еквівалента, відшкодовуються грошми. На кількість товару, що постачається, зміна цінних пропорцій на світовому ринку не впливає. Чистий бартер найменш поширений у зустрічній торгівлі.

Клірингова угода укладається між двома державами і передбачає обмін товарами між ними протягом визначеного терміну. Оплата товарів, що постачаються, провадиться не в іноземній, а у вітчизняній валюті держави на рахунок відповідного центрального банку. Вітчизняний центральний банк здійснює розрахунки з центральним банком країни-партнера у клірингових валютах (зазвичай клірингових доларах). У свою чергу, другий центральний банк країни-партнера сплачує експортеру відповідну суму у валюті країни-експортера.

Паралельні угоди, на відміну від бартерних (прямий обмін товарами між експортером та імпортером), передбачають підписання двох договорів, що виконуються цілком незалежно один від іншого. При цьому в контракті обумовлюється грошова оцінка вартості товару, що постачається.

У разі **попередньої закупівлі** зустрічна операція й еквівалентне постачання узгоджуються двома окремими контрактами. Спочатку здійснюється купівля товарів-еквівалентів з країни-імпортера експортером, причому купівельна ціна нерідко вноситься на спеціальний *фідучіарний рахунок (escrow account)*. Експортер, який бере участь у такій угоді, зобов'язується закупити товари імпортера на суму, що становить певний відсоток його власних постачань. При цьому в початковому експортному контракті фіксуються терміни й сума закупівлі. Платежі за контрактом здійснюються одночасно. Експортер може передати закупівлю товарів у імпортера третій стороні.

У випадку **зворотньої купівлі** оплата експортованих інвестиційних товарів провадиться за рахунок імпорту товарів, що виготовляються на обладнанні, яке було предметом початкової експортної угоди. Угода про зустрічне постачання може поширюватися на весь обсяг постачання або тільки на його частину.

Промислова кооперація, на відміну від попередніх видів угод, здійснюваних переважно банками, реалізується самими експортерами. Зазвичай це угоди дуже великого обсягу на мультинаціональному рівні. Особливий інтерес становить тут *міжнародний лізинг*.

Лізинг — це комплекс майнових та економічних відносин, що виникають у зв'язку з придбанням у власність майна і подальшим наданням його в тимчасове користування та володіння за певну плату.

Класичний лізинг передбачає участь у ньому трьох сторін: лізингодавця (власника майна), лізингоотримувача (користувача майна) і продавця (постачальника майна). Суть лізингової операції полягає в наступному. Потенційний лізингоотримувач, у якого немає вільних грошових коштів, звертається до лізингової компанії з пропозицією про укладання лізингової угоди. Відповідно до цієї угоди лізингоотримувач знаходить продавця, який має необхідне майно, а лізингодавець здобуває майно у власність і передає його лізингоотримувачу в тимчасове володіння і користування за обумовлену в договорі лізингу плату. По закінченні договору залежно від його умов майно повертається лізингодавцю або переходить у власність лізингоотримувача.

За економічною природою лізинг подібний до кредитних відносин та інвестицій. У разі лізингу власник майна, передаючи його на певний строк у тимчасове користування, у встановлений термін одержує його назад, а за послугу отримує комісійну винагороду. Тут мають місце елементи кредитних відносин, однак учасники угоди оперують не коштами, а майном (основним капіталом).

У розвинених західних країнах лізинг становить близько 20 % загального обсягу інвестицій у виробниче устаткування (у США — близько 30 %). Для країн з перехідною економікою лізинг є однією з перспективних форм фінансування інвестицій в умовах дефіциту традиційних джерел фінансування капітальних вкладень і високої інфляції. Він дає можливість підвищити інвестиційну активність, прискорити науково-технічний прогрес шляхом відновлення основних фондів і модифікації обладнання, розширити можливості збуту дорогого устаткування для його виробників в умовах кризи платоспроможності, скоротити інвестиційний цикл.

До сфери фінансування зовнішньої торгівлі належать також операції факторингу і форфейтингу.

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

Компанія, що купує грошові вимоги, називається *фактор-фірмою*, або *факторинговою компанією*. Під час цієї операції експортер негайно отримує готівку в розмірі від 70 до 90 % номінальної вартості рахунків-фактур. Решта 10–30 % номінальної вартості рахунків-фактур після відрахування відсотка за кредит і комісії за послуги зраховуються на блокований рахунок експортера. У такий спосіб

фактор-фірма перестраховується від ризику неплатежу імпортера. Якщо імпортер оплачує свої зобов'язання у визначений термін, факторингова компанія розблоковує рахунок і повертає залишок клієнту-експортеру. За допомогою факторингу рефінансуються вимоги експортера терміном не більш ніж 360 днів.

Факторингове кредитування відрізняється від комерційного кредитування експортера. У випадку факторингових операцій експортер отримує за проданий товар платіж готівкою, а в разі комерційного кредиту — вексель, який потім ураховується в банку, де обслуговується експортер. При цьому сума, отримана експортером при врахуванні векселя, буде меншою, ніж при продажу рахунка-фактури.

Форфейтинг — це купівля середньострокових векселів, інших боргових і платіжних документів, що використовуються при здійсненні товарних поставок, спеціальним кредитним інститутом (форфейтером) за готівку без права регресу на експортера при наданні останнім достатнього забезпечення.

Компанія, що здійснює купівлю боргових зобов'язань без регресу на експортера, називається *форфейтинговою компанією*, або *форфейтером*. Форфейтер бере на себе всі види ризиків. Експортер відповідає за забезпечення правових аспектів вимог, наприклад, за правильне здійснення передачі вимог форфейтеру.

Зазвичай форфейтинг застосовується у разі продажу машин і обладнання. При цьому контракти є середньо- і довгостроковими й укладаються на великі суми.

Джерела фінансування імпорту схожі на джерела фінансування експорту. Це зумовлено тим, що надання кредиту експортеру дає йому змогу розширити торговий кредит імпортеру (приміром, коли банк готовий надати експортеру аванс під інкасо, експортер має можливість погодитися на оплату товару за допомогою строкової тратти), а також надання кредиту імпортеру дозволяє експортеру отримувати оплату негайно (використовуючи, наприклад, лізингові чи форфейтингові операції). Способи фінансування імпортерів:

- 1) банківський овердрафт у національній або іноземній валюті;
- 2) позика в національній або іноземній валюті;
- 3) торгівля за відкритим рахунком;
- 4) фінансування за допомогою комісійної фірми;
- 5) розрахунки за допомогою акцептного акредитива й акредитива з розстрочкою платежу;
- 6) лізинг;

- 7) форфейтинг;
- 8) фінансування покупця;
- 9) зустрічна торгівля;
- 10) банківський акцепт;
- 11) позика під продукцію.

Питання для самоконтролю

1. Валютно-фінансове середовище міжнародного бізнесу, сутність та особливості.
2. Основні цілі й завдання міжнародного фінансового менеджменту.
3. Джерела і схеми фінансування міжнародної фірми.
4. Сутність управління оборотним капіталом і валютним ризиком у міжнародному бізнесі.
5. Основні форми фінансування зовнішньої торгівлі.
6. Сутність міжнародного лізингу, операцій факторингу й форфейтингу.

МАУП

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

5.1. Основні фактори, що впливають на кадрову політику міжнародних фірм. Підсистема управління людськими ресурсами в системі менеджменту міжнародної фірми

Важливе місце в міжнародному менеджменті посідають питання управління людськими ресурсами і корпоративної культури. Основні управлінські рішення в цьому напрямку реалізуються через кадрове наповнення й ефективну культуру.

Найбільший інтерес становить вивчення великих і потужних компаній (МНК і ТНК), де формуються оригінальні підходи до управління людськими ресурсами (УЛР). При цьому важливо розглянути особливості УЛР у міжнародному середовищі, на відміну від домашнього підходу до роботи з персоналом.

Основні фактори, що впливають на вибір типу кадрової політики і культурних аспектів управління:

- місце розташування фірми і її філій;
- базова культура фірми;
- галузь;
- розмір компанії;
- організаційна форма;
- конкурентна стратегія;
- характер операцій на ринку;
- політика, правила і процедури міжнародної фірми.

Основні категорії, що визначають моральний портрет міжнародної фірми, — етика бізнесу й діловий етикет, що, на перший погляд, є лише непрямими складовими формули успіху в міжнародному бізнесі. Етика впливає на формування корпоративної культури і свою

закінчену форму знаходить у вигляді правил і норм бізнес-етикету. Стиль дотримання корпорацією етичних норм визначає її реноме в міжнародному середовищі, що в кінцевому підсумку забезпечує ефективну і довгострокову адаптацію фірми до зовнішніх умов. Володіння механізмом формування системи етичного еволюціонування організації, становлення її морального обличчя дає міжнародному менеджеру ключ до вирішення проблем корпоративної цілісності та стабільності.

У системі управління людськими ресурсами міжнародної фірми корпоративна культура відіграє винятково важливу роль. Загалом корпоративну культуру можна визначити як систему особистих і колективних цінностей, що сприймаються й поділяються усіма членами організації. Водночас під корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність у сьогоденні.

Багато компаній поширюють культуру, забезпечуючи тісніші контакти між штаб-квартирою й філіями і між керівниками філій з різних країн. Переміщення менеджерів з однієї країни в іншу розширюють уявлення цих людей і підвищують їхню відданість системі цінностей та цілей корпорації. Люди, що пройшли підготовку в штаб-квартирі фірми, як правило, мислять і діють як її співробітники.

Управлінські проблеми міжнародної фірми, що успішно вирішуються за допомогою культурних інструментів:

1. *Культурні комунікаційні бар'єри у співпраці.* Комунікація з носіями інших культур може зіткнутися з непередбаченими труднощами. Можливі комунікаційні порушення, зумовлені фактором культури:

- перешкоди внаслідок заперечення культурних розбіжностей;
- перекручене сприйняття реальності;
- шаблонне мислення;
- етноцентрична зарозумілість.

2. *Відмінності в стилях управління в різних країнах.* Високорозвиненим країнам (Північна Америка, Північна Європа) властивий демократичний (партисипативний) стиль керівництва, тоді як у країнах, що розвиваються (зокрема, з високим рівнем розвитку), переважають авторитарні, патерналістські методи.

3. *Розбіжності в постановці проблем і прийнятті рішень.* Діючі процедури є відображенням цінностей, позицій і норм поведінки,

які властиві людям, що беруть участь у процесі вирішення проблем. Мультикультурна команда зможе ефективно працювати лише після того, як буде досягнуто розуміння її членами сутності колективної взаємодії.

4. *Потенційні конфлікти через розбіжності в мотивації праці.* Мотиви визначаються здебільшого соціальною обстановкою і родинним станом. Тому в країнах перехідного типу домінують матеріальні потреби і потреба в безпеці (це пов'язано із загальним рівнем життя і матеріального добробуту), тоді як у багатьох промислово розвинених країнах на перший план висуваються прагнення до саморозвитку і досягнення амбітних життєвих цілей.

5. *Розбіжності в соціально-культурній компетенції і розвитку персоналу.*

Культурна соціально-управлінська компетенція передбачає наявність певної гнучкості, що виражається у:

- прийняття інших культур;
- розумінні власних культурних взаємозалежностей;
- відкритості й терпимості у процесі культурної комунікації;
- вмінні оцінити можливість перенесення ноу-хау у сфері управління персоналом з одного культурного середовища в інше.

Механізм формування корпоративної культури може бути проілюстрований на прикладі *концепції чотирьох середовищ*. На глобальному рівні головний вплив на формування й розвиток культури фірми здійснює *мегасередовище* міжнародного бізнесу. *Макросередовище* відповідає національному рівню. Відповідно корпоративний рівень багато в чому визначає *мікросередовище* зі своєю культурною специфікою. І нарешті, на персональному рівні працівника культура значною мірою визначається *метасередовищем* (особистісними культурними константами людини).

Для міжнародної фірми може бути використана класична типологія корпоративних культур:

1. *Ринкова культура* базується на пануванні вартісних відносин. Керівництво й персонал орієнтовані на досягнення максимальної ефективності. Ця культура відповідає компаніям, що здійснюють операції на висококонкурентних ринках і в нових галузях.

2. *Бюрократична культура* ґрунтується на системі влади, що здійснює регламентацію всієї діяльності фірми у формі правил, інструкцій і процедур. Ця культура характерна для країн, що розвиваються, і для фірм, які працюють на стабільних, добре захищених ринках.

3. *Технічна культура* властива міжнародним фірмам, що працюють у традиційних галузях, і для країн, які мають успішний історичний досвід технічних розробок.

Крім того, для міжнародної фірми може мати місце поділ культури штаб-квартири і культури філій.

Важлива сфера культури корпорації пов'язана з *культурними відмінностями між країнами*. Голландський дослідник Г. Хофштеде класифікував культурні аспекти організації або країн на основі чотирьох характеристик:

1. *Довжина ієрархічних сходів* (Power Distance, PD) визначає ступінь, у якому культура заохочує використання керівником своєї влади. У культурах, де значення PD високе (Аргентина або Іспанія), нерівність сприймається як належне і від керівництва очікують проявів влади. У культурах, що мають низькі значення PD (Канада, Австралія), відносини між людьми на різних рівнях ієрархії тісніші.

2. *Уникнення невизначеності* (Uncertainty Avoidance, UA) вказує на ступінь прагнення людей уникнути ситуацій, у яких вони почувуються непевно. Японія, Іран і Туреччина — країни, що мають високі значення UA. Водночас люди в культурах з низькими значеннями UA (Гонконг і Тайвань) не зазнають стресу від невизначеності.

3. *Індивідуалізм-колективізм* (Individualism-Collectivism, IC). Йдеться про тенденцію піклуватися про себе або найближчих родичів на протиположності належності до групи і спільної роботи в колективі. Високі значення IC мають США, Велика Британія. Низькі значення, що відповідають колективізму, — Філіппіни, Сінгапур.

4. *Маскулінізм-фемінізм* (Masculinity-Femininity, MF). Характеристика визначає ступінь домінування чоловічої (з орієнтацією на досягнення матеріального успіху) або жіночої (передбачає здатність сприйняття малого, слабкого й повільного) культури. У типових чоловічих культурах (Італія, ПАР) головна увага зосереджена на грошах, матеріальному становищі або амбіціях (чим більше, тим краще). На протиположності цьому в жіночих культурах (Нідерланди, Скандинавські країни) особливе значення надається навколишньому середовищу, якості життя тощо. Існує велика гнучкість статевих ролей і рівність статей.

Інструменти формування та розвитку культури міжнародної фірми включають як звичайні для великих компаній форми й засоби (обряди, церемонії, ритуали, міфи, легенди, розповіді і т. ін.), так і специфічні інструменти, характерні для міжнародного бізнесу:

1. Універсальна знаково-символічна система, що містить найменування, знаки, систему фірмової ідентифікації.
2. Система комунікації (офіційна мова корпорації, розмовні мови, жаргони, сленги, система неформального спілкування).
3. Постійна ротація керівників і спільне навчання працівників корпорації, що представляють різні національні культури.

У системі міжнародного менеджменту виокремлюють п'ять варіантів фірмових підходів міжнародної компанії до формування культури й кадрової політики:

- домінуючий стиль штаб-квартири і перенесення його елементів на філії;
- пристосування до умов країни перебування (домінують так звані домашні підходи);
- сплав (своєрідний синтез різних управлінських і культурних аспектів діяльності штаб-квартири і філій);
- універсалізм (встановлюється деякий усереднений нейтральний стиль, прийнятий різними культурами);
- комбінований підхід (поєднання всіх названих вище підходів стосовно регіональних або глобальних умов діяльності міжнародної фірми).

Існує багато факторів, що відрізняють УЛР у своїй країні (домашній варіант УЛР) від міжнародного УЛР:

1. *Культурні фактори.* Існуючі культурні фактори й етнічні проблеми різних країн накладають відбиток на дії персоналу міжнародних фірм.

2. *Економічні фактори.* Розбіжності в економічних системах багато в чому визначають характер залучення й використання робочої сили в зарубіжних операціях міжнародних фірм.

3. *Стиль і практика управління.* Відмінні погляди на стилі управління в різних країнах можуть призвести до конфліктів між персоналом штаб-квартири фірми і її зарубіжних філій. Водночас знання національних особливостей управління персоналом дає керівництву міжнародної фірми можливість переносити позитивний досвід в інші країни.

4. *Відмінності ринків праці й фактори трудових витрат.* Особливості структури робочої сили і витрат на неї існують у всіх країнах. Розбіжності в трудових витратах можуть стати джерелом постійних конфліктів або, навпаки, забезпечити міжнародній фірмі перевагу в глобальному масштабі.

5. *Проблеми переміщення робочої сили.* У разі переміщення робочої сили в інші країни перед людьми виникають правові, економічні, фізичні й культурні бар'єри. Для їх подолання міжнародним фірмам доводиться розробляти власні методики добору, орієнтації і стимулювання працівників.

6. *Фактори відносин у промисловості.* Відносини в промисловості (особливо відносини між робітниками, профспілками і підприємцями) мають істотні розбіжності в різних країнах і впливають на практику УЛР.

7. *Національна орієнтація.* Персонал філій або місцевих відділень міжнародної фірми може робити головний акцент не на глобальні, а на національні інтереси.

8. *Фактори контролю.* Територіальна віддаленість і специфічні риси зарубіжної діяльності утруднюють контроль над персоналом міжнародної фірми.

Крім того, міжнародне УЛР характеризується більш різнорідними функціями; високим ступенем залучення менеджерів до повсякденного життя персоналу; диференційованим підходом до підготовки менеджерів і більшим впливом зовнішніх факторів.

Зусилля й робочий час домашнього і міжнародного відділів УЛР розподіляються за вісьма видами діяльності:

- 1) планування персоналу;
- 2) встановлення заробітної плати й системи стимулювання персоналу;
- 3) орієнтація персоналу;
- 4) підготовка й розвиток персоналу;
- 5) трудові відносини;
- 6) питання безпеки;
- 7) кадрова політика;
- 8) створення можливостей для просування персоналу.

Місце підсистем УЛР у системі управління міжнародною фірмою показано на рис. 5. Їх побудова здійснюється на основі таких підсистем: організаційної, прийняття рішень, оцінки та контролю. Підсистеми УЛР включають три основні елементи: добір персоналу, орієнтацію персоналу і стимулювання персоналу. Як додаткові складові (як спеціальний блок завдань) виступають корпоративна культура, комунікаційна підсистема (що виходить за межі УЛР) і формування міжнародного колективу.



Рис. 5. Побудова підсистем управління людськими ресурсами в системі управління міжнародною фірмою

5.2. Підходи і критерії добору персоналу (менеджерів) у міжнародній фірмі

Об'єктивно процес добору персоналу для закордонних операцій повинен зводитися до пошуку найбільш кваліфікованих кандидатів для кожної позиції. Однак, за даними дослідників, найбільший вплив на прийняття таких рішень має позиція топ-менеджменту міжнародної фірми стосовно *національності менеджерів у країні перебування*. Існує чотири основних підходи до добору персоналу, які використовують МНК.

1. *Етноцентризм*. Управлінський персонал на всі ключові позиції, як вдома, так і за кордоном, добирається з числа домашніх керівників. Цей підхід використовується у фірмах з високою централізацією управління.

2. *Поліцентризм*. Призначення на керівні посади за кордоном представників національностей країни перебування. Цей підхід заснований на довірі до місцевих керівників і кращому знанні ними місцевих ринків, людей і політики уряду країни перебування.

3. *Регіоцентризм*. У межах цього підходу передбачається, що глобальні ринки повинні керуватися регіонально, і призначення на ключові посади визначається специфікою регіону. Підхід застосовується у разі, коли товари фірми продаються у всьому світі без змін і лише маркетинг враховує культурні розбіжності країн чи регіонів.

4. *Геоцентризм*. Відповідно до цього підходу призначення на ключові посади визначається кваліфікацією працівника і не залежить від

національності, культури, оточення. При цьому управління персоналом, виробництво, маркетинг, розподіл ресурсів здійснюються на глобальній основі.

У практиці міжнародного УЛР виокремлюють чотири категорії працівників, що призначаються для виконання зарубіжних операцій, за професійними ознаками:

- вищі керівники (chief executive officers);
- функціональні фахівці;
- фахівці з кризових ситуацій (trouble shooters – аварійні працівники);
- оперативні працівники.

Водночас за ознакою належності до країни розміщення працівники міжнародних фірм поділяються на експатріантів і місцевих громадян.

Експатріантами в міжнародному бізнесі прийнято вважати відряджених працівників, що залишають свою країну для тривалої роботи за кордоном. Вони поділяються на громадян країни походження (країни, де розташовується материнська фірма або її штаб-квартира) і громадян третіх країн (всіх інших країн, окрім рідної і тієї, де розташована філія).

Значну частину управлінських посад у міжнародній фірмі (як вдома, так і за кордоном) обіймають *місцеві громадяни*, а не експатріанти. Це зумовлено цілою низкою факторів:

1. Обмеженою мобільністю експатріантів. Вакантні керівні посади буває важко заповнити через те, що:

- багато людей не хочуть залишати звичних місць;
- експатріанти обходяться для фірм дорого;
- є правові бар'єри при використанні праці експатріантів.

2. Місцевою конкурентоспроможністю. Місцеві управлінські кадри краще розуміють місцеві умови, ніж представники іншої країни.

3. Місцевим іміджем. Управлінський персонал з місцевих кадрів може сприяти збільшенню збуту і розвитку високої свідомості працівників.

4. Стимулами для місцевого персоналу. Якщо на вищі керівні посади призначатимуться тільки експатріанти, можуть виникнути труднощі при найманні кадрів.

5. Довгостроковими цілями. Як правило, експатріанти орієнтуються на більш короткострокові цілі, ніж місцеві працівники.

6. Відсутністю потреби в адаптації персоналу. Вартість використання місцевих працівників значно нижча.

Незважаючи на те що керівники-експатріанти становлять меншість у загальній кількості керівників міжнародних фірм, є істотні причини використання праці експатріантів:

1. *Технічна компетенція.* У країнах, що розвиваються, спостерігається дефіцит кадрів з технічною підготовкою, тому залучення експатріантів, що мають, як правило, вищу кваліфікацію, буде доцільним під час освоєння нових товарів або методів виробництва.

2. *Підвищення кваліфікації керівного персоналу.* Ознайомлення з досвідом багатьох країн розширює світогляд керівника.

3. *Контроль.* Керівники й фахівці, переведені з головної фірми за кордон, краще від місцевих працівників володіють стратегією і тактикою МНК. І навпаки, запрошені в головну фірму люди з філії починають краще розуміти цілі й методи роботи МНК.

Після повернення з відрядження в експатріантів можуть виникати проблеми, пов'язані з реадаптацією:

1) *проблеми фінансового характеру.* Перебуваючи за кордоном, експатріанти отримують різні фінансові пільги, які після повернення на батьківщину втрачаються;

2) *реадаптація до змінених умов у своїй компанії.* Багато працівників після повернення виявляють, що за час їхньої відсутності змінилися умови праці, колеги значно просунулися по службі або самі вони тепер мають менше самостійності, ніж раніше;

3) *приспособування до життя на батьківщині.* Після успішного приспособування до життя в чужому середовищі в експатріантів і членів їхніх родин можуть виникнути труднощі після повернення на батьківщину у зв'язку зі зниженням соціального статусу й адаптацією до інших аспектів життя у своєму середовищі.

Кадри третіх країн у деяких випадках мають кращі технічні й особисті навички роботи в нових умовах, ніж експатріанти, з одного боку, і місцеві кадри — з іншого. Громадяни з третіх країн можуть краще від експатріантів знати мову й методи приспособування операцій до місцевих умов і значно краще від місцевих працівників володіти технічними й управлінськими методами роботи МНК.

Добір менеджерів для роботи на зарубіжних ринках — основне кадрове рішення міжнародної фірми. Для персоналу країни перебування менеджер є представником МНК, базової країни і відповідної управлінської культури. Враження від нього самого і його досягнень

залишається в цій країні протягом тривалого часу, навіть після повернення менеджера додому.

Є сім основних критеріїв оцінки придатності людини для роботи за кордоном:

1. *Технічні й управлінські навички.* Оцінка навичок формується на основі минулих досягнень менеджера. При цьому передбачається, що успішне використання технічних, адміністративних та управлінських навичок менеджером удома дозволить йому впоратися із завданнями за кордоном.

2. *Мотиви і прагнення.* Дуже важливо зрозуміти причини, чому менеджера цікавить зарубіжне призначення. Ідеальний кандидат повинен виявляти особливу цікавість до країни перебування й меншою мірою реагувати на фінансові стимули.

3. *Соціальні навички.* Уміння менеджера взаємодіяти з людьми також є важливим атрибутом його діяльності. У країні перебування він повинен розуміти людей, знати норми спілкування й формувати ефективну систему взаємодії як на професійному, так і на соціальному рівнях.

4. *Дипломатичні навички.* Оцінюється здатність менеджера взаємодіяти в країні перебування з діловими асоціаціями, урядовими чиновниками і політичними лідерами.

5. *Зрілість і стабільність.* Менеджер повинен проявити себе як зріла людина, здатна реагувати на різні ситуації раціонально і знаходити прийнятні рішення.

6. *Сімейні фактори.* На досягнення успіху МНК на зарубіжних ринках часто впливає здатність родини менеджера адаптуватися до нової країни.

7. *Інші фактори* (стать, вік і т. ін.). Ці специфічні критерії мають менше значення порівняно з попередніми і можуть варіюватися залежно від країни або культури.

Наведені вище критерії можуть застосовуватися не тільки до менеджерів, а й до інших категорій працівників, що відряджаються за кордон. При цьому враховуються країна, регіон, специфіка посади і традиційні, характерні для фірми процедури призначення.

Як *додаткові критерії* при доборі персоналу для поїздки за кордон використовуються такі:

1. Адаптивність.
2. Сприйняття культури іншої країни.

3. Компетентність у сфері досліджень; уміння працювати з інформацією і в умовах її браку.
4. Здоров'я.
5. Здатність до вивчення мов.
6. Стійкість до перевантажень; здатність працювати в екстремальних умовах.
7. Досвід роботи за кордоном.

Наведемо **зразок інтерв'ю** для добору кандидатів на роботу за кордоном.

1. Мотивація
 - А. Чому кандидата цікавить ця робота?
 - Б. Чи знає кандидат, що очікує його за кордоном?
 - В. Чому він/вона бажає поїхати на роботу в іншу країну?
2. Здатність до вивчення мов
 - А. Чи володіє кандидат іншими мовами?
 - Б. Чи бажає він/вона вивчати інші мови?
 - В. Чи вважає кандидат, що знає іноземну мову?
3. Адаптивність
 - А. Чи здатний кандидат взаємодіяти з іншими працівниками?
 - Б. Як він/вона реагує на нові ситуації?
 - В. Чи здатний кандидат сприймати інші культури і звичаї?
 - Г. Наскільки кандидат стійкий до проблем?
 - Д. Чи може кандидат переборювати перешкоди?
4. Здоров'я
 - А. Чи є в кандидата проблеми медичного характеру, що можуть перешкодити призначенню?
 - Б. Яким є психологічний стан кандидата?
5. Сім'я
 - А. Чи виїжджав кандидат за кордон разом з родиною в минулому?
 - Б. Чи виникали які-небудь проблеми під час минулих поїздок?
 - В. Скільки дітей у кандидата?
 - Г. Чи всі члени родини готові до переїзду за кордон?
 - Д. Наскільки тісні стосунки підтримує кандидат з іншими близькими родичами?
6. Спритність та ініціатива
 - А. Чи спритний кандидат?
 - Б. Чи потребує він постійного нагляду наставника?

- В. Чи можна довірити кандидату роботу, пов'язану з керівництвом людьми і розподілом ресурсів?
 - Г. Чи здатний кандидат донести цілі й політику компанії до підлеглих?
 - Д. Чи здатен він/вона вирішувати проблеми?
 - Е. Чи зможе він/вона досягти необхідних результатів за кордоном без підтримки інших служб компанії?
7. Фінанси
- А. Чи дозволяє фінансове становище кандидата прийняти призначення за кордоном?
 - Б. Чи існують фінансові проблеми, що можуть перешкодити переїзду за кордон?
 - В. Чи виникають проблеми щодо витрат кандидата (на утримання будинку, освіти тощо), які мають бути вирішені?
8. Кар'єра
- А. Чи є призначення кар'єрним зростанням кандидата?
 - Б. Як ставиться кандидат до своєї організації?
 - В. Чи мали місце в минулому випадки незадовільного виконання кандидатом своєї роботи?
 - Г. Чи розглядається призначення кандидата на роботу за кордон як тимчасове?

5.3. Навчання, мотивація й оплата праці. Зарубіжний досвід управління персоналом

З розширенням зарубіжної діяльності міжнародних фірм значення підготовки персоналу значно збільшується. Навчання кандидатів для зарубіжних призначень може будуватися за програмою, що включає чотири рівні. На першому з них головна увага приділяється виявленню культурних відмінностей і їхньому впливу на результати бізнесу. Другий рівень фокусується на формуванні відносин і їхньому впливі на поведінку. Третій рівень забезпечує фактичними знаннями щодо конкретної країни, а четвертий передбачає вивчення мови, набуття навичок адаптації й координування поведінки.

Наведемо деякі рекомендації щодо організації навчання працівників міжнародних фірм:

1. Вивчення особливостей культури учасників навчання. Наприклад, у Японії ризикувати не прийнято. Тому не виключено, що ніхто з японців не захоче добровільно брати участь у навчальних ролевих

іграх, бо це означає прийняття рішень, а отже, ризик. На Близькому Сході рольові ігри розглядаються як забава для дітей, а не заняття для дорослих.

2. Публічна критика є табу для деяких культур Далекého Сходу. А відтак труднощі можуть виникнути навіть у такому простому питанні, як добір добровільного спостерігача в обговоренні або рольовій грі, тому що ця роль передбачає критику поведінки інших людей. Фактично проблеми можуть виникнути в будь-якій ситуації, коли поведінка тих, кого навчають, стає предметом обговорення і/або критики.

3. Важливо зберегти обличчя й не допустити виникнення незручностей стосовно інших людей із країн Близького Сходу, Східної і Західної Африки та деяких європейських країн, зокрема Іспанії та Італії.

4. Складним може виявитися й отримання адекватної оцінки викладання. Навіть якщо ви порушуєте табу, учні не висловлять вам свого невдоволення, оскільки це означало б критикувати вас і змусити втратити обличчя.

5. Необхідно з'ясувати ставлення до досліджуваної роботи в національній культурі стажистів. У США, наприклад, прийнято вчити торгових агентів написанню листів керівникам вищої ланки, щоб забезпечити їм доступ до організації. У Японії така практика не прийнята. Замість цього рекомендуються особисті візити до фірми з врученням візитних карток.

Програми навчання експатріантів і місцевих громадян можуть включати також питання вивчення корпоративних цінностей, техніки обслуговування клієнтів, роботи в колективі.

Особливе місце в управлінні персоналом міжнародної фірми посідають мотивація й заробітна плата працівників. У системі УЛР міжнародної фірми будують відповідну підсистему стимулювання. Існують різні проблеми визначення факторів мотивації, культурних традицій, крайніх особливостей, оптимальних рівнів оплати праці і т. ін.

В основі підсистеми стимулювання лежать такі принципи:

- системність;
- адаптивність;
- комплексність;
- результативність;
- урахування національних особливостей.

Політика міжнародної фірми у сфері УЛР багато в чому спирається на універсальний підхід до управління персоналом у розвинених країнах. Однак західна практика управління не є однорідною. Існують принципові розбіжності між тим, як здійснюється управління у США і Японії. У США відзначається непропорційна увага до техніки й технології на шкоду людському фактору, у той час як японська управлінська практика вирізняється орієнтацією на людину і підкресленою увагою до соціально-культурних факторів. Основні відмінності в підходах до УЛР у США і Японії представлені в табл. 6. Проміжне місце між цими крайніми позиціями посідає так зване європейське управління.

Таблиця 6

Моделі управління людськими ресурсами

Підхід	Американські організації	Японські організації
Людський капітал	Малі вкладення в навчання Навчання конкретних навичок Формалізована оцінка	Великі вкладення в навчання Загальне навчання Неформалізована оцінка
Трудовий ринок	На першому місці – зовнішні фактори Короткостроковий найм Спеціалізовані сходи просування	На першому місці – внутрішні фактори Довгостроковий найм Неспеціалізовані сходи просування
Відданість організації	Прямі контракти щодо найму Зовнішні стимули Індивідуальні робочі завдання	Контракти Внутрішні стимули Групова орієнтація в роботі

Форми стимулювання персоналу поділяються на чотири групи (рис. 6):

1. Основна матеріальна винагорода розглядається як базисна для будь-якої країни й умов роботи. Оклад (плата або ставка заробітної плати) становить, як правило, від 40 до 70 % загального розміру винагороди працівника міжнародної фірми. Другий рівень – надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійна винагорода (для торгових працівників фірми) в сумі до 60 % загальних виплат. І нарешті, участь у прибутках і опціони являють собою особливий інструмент стимулювання, який використовують не всі міжнародні фірми, до того ж переважно для керівників.

2. Компенсації — специфічний набір інструментів стимулювання працівників у міжнародній фірмі (особливо у разі закордонного призначення). Це головне, що вирізняє системи винагороди в домашньому середовищі від міжнародного. Фірми компенсують працівнику реальні й передбачувані витрати, пов'язані з переміщенням (транспорт, наймання приміщень, харчування), а також здійснюють соціальні виплати й надають пільги (на навчання дітей, проведення свят, відпусток і т. ін.).

3. Нематеріальне стимулювання передбачає класичні форми мотивації працівників без матеріальної винагороди (подяка, нагороди, заохочення, нова робота, дострокове просування), а також ігри, курси й програми загального і спеціального навчання.

4. Змішане стимулювання — це використання комбінованих (матеріальних і нематеріальних) форм, а відтак воно є необхідним доповненням до основного стимулювання й компенсацій. Різноманітні прийоми спонукання працівників (призи, подарунки, пенсійні і страхові програми) спрямовані на зміцнення лояльності працівників у сьогоденні та збільшення тривалості їхньої активної роботи в майбутньому.

Формування оптимального комплексу засобів стимулювання є найскладнішим завданням, розв'язання якого потребує від служби УЛР міжнародної фірми врахування різноманітних факторів глобального, національного та місцевого рівнів.

Практика оплати праці безпосередньо впливає на конкурентні переваги міжнародної фірми як у локальному, так і в глобальному масштабах. Розмір оплати праці залежить від таких факторів:

- коштів, укладених в бізнес;
- попиту та пропозиції на певні професії в тому чи іншому регіоні;
- вартості життя;
- законодавства країни;
- особливостей відносин “наймач — працівник — профспілки”.

Тип оплати (оклад, надбавки, премії, комісійні, компенсації), у свою чергу, залежить від звичаїв, податків і вимог уряду. Міжнародні фірми часто встановлюють вищу заробітну плату, ніж місцеві компанії, щоб залучити висококваліфіковану робочу силу з діючих підприємств.

Додаткові блага в кожній країні можуть бути свої, тому крім основної оплати працівнику надається спеціальний набір благ. Вони можуть належати до матеріального, нематеріального або змішаного стимулювання.



Рис. 6. **Форми стимулювання персоналу міжнародної фірми**

Гарантована зайнятість у деяких країнах може сприйматися як благо. Часто працівників узагалі неможливо або занадто дорого звільнити. Тому міжнародні фірми розглядають гарантію зайнятості як додатковий стимул для місцевих працівників.

Міжнародна фірма або окремі її працівники можуть нести відповідальність за виробничий травматизм і нанесення збитку. Розмір і розподіл витрат на страхування і техніку безпеки в країнах можуть бути різними. Однак під час здійснення зарубіжних операцій фірми включають ці витрати в програму компенсацій.

Відносні витрати на робочу силу постійно змінюються, тому міжнародні фірми повинні враховувати такі фактори:

- зміни в рівні продуктивності;
- зміни в тарифах оплати праці;
- переведення тарифів в іноземну валюту.

У більшості випадків міжнародні фірми використовують один з наступних *компенсаційних підходів*:

1. Домашня шкала компенсації плюс надбавки, диференційовані для кожної філії. Ця система створює надійну базу для розрахунку розміру оплати менеджерів у країні перебування штаб-квартири.

2. Шкала компенсації, прив'язана до громадянства працівника. Система використовується переважно для менеджерів з країн, що розвиваються. Міжнародні фірми повинні обережно застосовувати цей підхід, тому що він створює напруженість у середовищі службовців.

3. Глобальна шкала компенсації. Ця система передбачає встановлення рівної винагороди за ту саму роботу незалежно від громадянства. Реалізація такого підходу є складною, зате, як свідчить практика міжнародних фірм, забезпечує найкращі результати.

Місцевим працівникам у країні перебування міжнародні фірми встановлюють розмір винагороди відповідно до типового місцевого рівня. При цьому виникають проблеми невдоволеності працівників.

Наприклад, більшість міжнародних фірм, що мають філії в Росії (чи Україні), встановлюють розмір винагороди менеджерам з країн Європи та Північної Америки приблизно на 30–40 % вищий, ніж прийнято в цих країнах для керівників такого рівня. Водночас оплата рядових працівників — громадян Росії (України), зазвичай є нижчою на 40–60 % за рівень винагороди аналогічних посад у розвинених країнах, але відповідає рівню оплати працівників у російських (українських) компаніях.

Під час визначення винагороди відрядженого за кордон працівника виникають такі питання:

- який оклад запропонувати і в якій валюті?
- трудове законодавство якої країни діятиме в таких випадках?
- які додаткові пільги поширюватимуться на нього?

Фірма вирішує ці питання, виходячи з конкретної країни, характеристики посади й особи, яка відряджається.

Для більшості людей, які виїжджають за кордон, вартість життя зростає. Життя за кордоном, як правило, є дорожчим через те, що звички людей змінюються повільно і люди часто не знають, де і як здійснювати покупки. Залежно від тривалості перебування працівника за кордоном розміри індексації вартості товарів і послуг можуть знижуватися.

Міжнародні фірми обчислюють розмір індексації вартості життя, використовуючи один із таких варіантів:

- збільшують компенсацію, якщо вартість життя за кордоном вища;
- не зменшують компенсацію, якщо вартість життя за кордоном нижча;
- усувають диференціацію оплати праці, коли менеджер повертається додому.

Існує також *проблема посадового статусу*. Переведення за кордон видається привабливішим, якщо працівник розглядає його як підвищення. Зазвичай зарубіжне призначення забезпечує вищу оплату праці. Тому експатріанти порівнюють свою оплату з відповідною оплатою праці інших керівників у своїй країні й за кордоном.

Заробітна плата експатріанту, як правило, видається в місцевій валюті і частково у валюті країни базування фірми. Вибір валюти і встановлення частки виплат у тій чи іншій валюті залежать від системи оподаткування, контролю за використанням коштів і курсу валют.

Відряджаючи своїх працівників у віддалені райони, міжнародні фірми передбачають для них *спеціальні пільги*, що включають матеріальні, нематеріальні та змішані стимули. Найпопулярнішими серед експатріантів є два варіанти політики винагороди: як удома або як у гостях.

При політиці *як удома* розмір і структура винагороди експатріанта відповідає аналогічним показникам у рідній країні. Після встановлення базової винагороди розглядаються додаткові надбавки за різницю у вартості життя. Такий підхід використовують здебільшого для короткострокових відряджень.

За системи оплати *як у гостях* винагорода експатріанта прив'язується до структури й рівня оплати в країні перебування. Поправки на вартість життя, навчання, оренду житла теж враховуються, але відіграють допоміжну роль під час визначення загального розміру винагороди.

Практика міжнародного бізнесу засвідчила, що універсальної системи винагороди, придатної для будь-якого типу працівника і будь-якої країни, не існує.

Самостійний блок завдань, що стоїть перед службою УЛР міжнародної фірми, — створення, розвиток і, за потреби, перетворення міжнародного колективу.

Міжнародний колектив (МК) — група людей у складі організації або організація загалом, персонал якої складається з представників різних країн. Типовий приклад МК — філія міжнародної фірми за кордоном.

Основні принципи організації МК:

1. Утворення початкового ядра групи, навколо якого формується колектив.
2. Компліментарність, коли члени колективу доповнюють один одного.
3. Пропорційність — у МК можуть бути представлені працівники з різних країн, рівнів управління і структур міжнародної фірми.
4. Культурна і психологічна сумісність членів МК.

Процес формування МК подано на рис. 7. Рішення про створення МК приймається вищим керівництвом фірми і в більшості випадків документується: запускається складний механізм організації і кадрового наповнення нової структури. Керівництво також повинне визначити роль і місце МК у структурі міжнародної фірми. Від цього рішення залежить призначення менеджерів і фахівців з числа експатріантів, громадян країни перебування і третіх країн.

Цілі й завдання, зони відповідальності та формування локальної системи винагороди становлять один ланцюжок рішень щодо створення МК. Інший ланцюжок включає визначення структури (а відтак вибір форми й уточнення розміру МК), добір персоналу й орієнтацію працівників.

Пробне функціонування і/або *іспит* колективу проводиться в разі потреби і триває від одного до восьми тижнів. Після цього керівництво міжнародної фірми здійснює оцінку дій МК і проводить потрібні коригувальні заходи.

Заходи щодо розвитку й можливого перетворення МК проводяться за схемою процесу, наведеною на рис. 7, де в кожне рішення вносяться необхідні зміни.

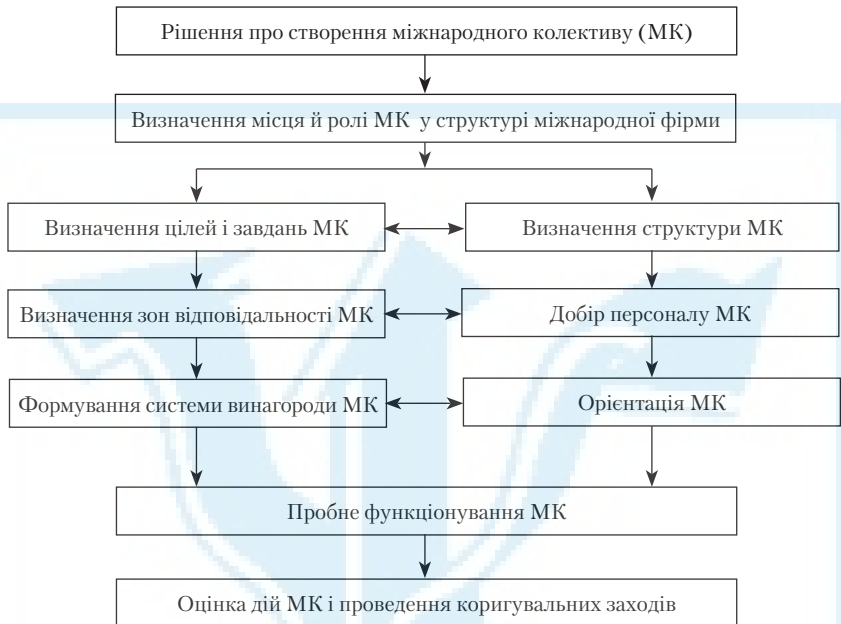


Рис. 7. Процес формування міжнародного колективу

Питання для самоконтролю

1. Фактори, які визначають кадрову політику міжнародних фірм.
2. Структура підсистеми управління людськими ресурсами в системі менеджменту міжнародної фірми.
3. Сутність добору персоналу (менеджерів) у міжнародній фірмі (підходи і критерії).
4. Навчання персоналу міжнародних фірм (сутність і специфічні особливості).
5. Форми стимулювання персоналу міжнародної фірми.
6. Ключові підходи до організації міжнародного колективу компанії.

ТЕХНОЛОГІЇ ІНВЕСТИЦІЙ У МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

6.1. Поняття міжнародних інвестицій, їх основні форми. Інвестиційне середовище та інвестиційний процес

Міжнародні інвестиції — широке поняття, що охоплює процес руху і поєднання матеріальних та фінансових ресурсів з метою зростання і розвитку економіки. Це форма руху міжнародного фінансового капіталу. Вільні міжнародні капітали спрямовуються передусім у ті галузі й регіони світу, де вони матимуть найвищу віддачу.

Існує багато тлумачень терміна “інвестиції”. Наприклад, Дж. Кейнс кваліфікує інвестиції як заощадження. Розглядаючи проблему інвестицій, У. Шарп зауважує, що це “відмова від певної цінності на певний момент за (можливо, невизначену) цінність у майбутньому”. Дж. Гітман і М. Джонк визначають інвестиції як “спосіб розміщення капіталу, що повинен забезпечити збереження або зростання його вартості і/або принести позитивну величину доходу”. К. Дікенсон використовує термін “міжнародні інвестиції” для позначення інвестицій у цінні папери, що котируються на внутрішньому фондовому ринку однієї країни, інвесторами, які знаходяться в іншій країні. При цьому він зазначає, що “торгівля іноземними цінними паперами може відбуватися або в одній країні між двома учасниками, або в міжнародному масштабі між місцевим та іноземним учасниками”.

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

Основні учасники інвестиційного процесу — держава в особі органів виконавчої влади, корпорації і приватні особи. На різних рівнях відповідно їй потреби різні: на рівні *держави* загалом — це капіталовкладення в суспільно значущі споруди (школи, лікарні, мости, очисні споруди тощо) і фінансування дефіциту бюджету (поточні витрати на підтримку кордонів, оборону держави, охорону здоров'я, освіту, культуру і т. ін.); на рівні *корпорацій* — це капітальне будівництво, придбання будівель і споруд, розробка нових технологій, матеріально-технічне, сировинне та енергетичне забезпечення, виплати працівникам тощо; на рівні *індивіда* — купівля товарів і послуг для забезпечення необхідного рівня життя.

Для задоволення своїх потреб держави й корпорації часто випускають коротко- і довгострокові *цінні папери* (облігації, акції, векселі тощо). Приватні ж особи користуються *споживчими кредитами*. Як відомо, держави й корпорації частіше споживають інвестиції, ніж здійснюють їх, а приватні особи, навпаки, частіше здійснюють, ніж споживають.

Учасники інвестиційного процесу можуть виявитися як на боці споживання, так і на боці інвестування. Розмір інвестицій визначається залежно від переваг учасників інвестиційного процесу. Таким чином, учасники інвестиційного процесу відмовляються від споживання сьогодні, щоб спрямувати ці кошти на забезпечення споживання в майбутньому.

А. Маршалл у «Принципах політичної економії» пояснює здатність і схильність до заощаджень: “Здатність до заощадження залежить від перевищення доходу над необхідними витратами”. Отже, заощадження населення, а відповідно й інвестиції можливі за умови досягнення виробництвом такого рівня ефективності, коли дохід перевищує споживання.

Ще один не менш важливий фактор, що спонукає людей до заощаджень і впливає на здійснення інвестицій, — *безпека*. В умовах політичної та економічної нестабільності в країні, за наявності галопуючої інфляції знайдеться небагато охочих заощаджувати в надії отримати дохід на цьому ринку в майбутньому, відмовившись від споживання сьогодні. У випадку спаду виробництва не тільки одержання доходу, а й повернення вкладених коштів у тому самому обсязі залишається під сумнівом. Отже, відбувається вплив інвестиційних ресурсів з такого ринку. Саме політична й економічна

стабільність є необхідною умовою для залучення міжнародних інвестицій в економіку.

В економічному сенсі міжнародні інвестиції являють собою купівлю-продаж *міжнародних інвестиційних товарів*. Їхня особливість полягає у тому значенні, яке вони відіграють у 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.

Міжнародний інвестиційний товар має масовий характер, є ліквідним і перебуває у вільному обігу. Він належить до групи так званих біржових товарів. Ця група товарів відповідає потребам інвестора — вільному переходу капіталів від одного виду товарів до іншого, швидкому вивільненню грошових ресурсів. Отже, ці товари повинні бути ліквідними, тобто обмінюватися на гроші. На такі товари має зберігатися стійкий підвищений попит. Для інвестора, як уже було зазначено вище, інвестиційний процес тільки тоді має сенс, коли він приносить дохід.

На практиці міжнародні інвестиційні товари являють собою різноманітні форми прямих або непрямих вкладень капіталу на короткий чи тривалий термін з меншим або більшим ризиком у цінні папери, технології, нерухомість і т. ін.

Міжнародні інвестиції в реальні активи — це вкладення ресурсів, пов'язаних із придбанням вимог до активів у вигляді майнових цінностей з метою отримання прибутку (доходу). Інвестиції в реальні активи промислових підприємств означають створення виробничих потужностей, придбання обладнання і технології, сировини й матеріалів, наймання робочої сили, організацію виробничого процесу. Джерелом таких інвестицій можуть виступати як власні кошти організаторів виробництва (акціонерів, власників, пайовиків), так і позикові кошти (кредити банків, позики).

Вкладення коштів у цінні папери називаються **фінансовими інвестиціями**. На практиці це виражається в купівлі-продажу цінних паперів. Існує багато визначень поняття “цінний папір”. У найширшому розумінні цей термін означає “законодавчо визнане право на одержання очікуваних у майбутньому доходів за конкретних умов”. Проте це визначення є надто загальним і потребує уточнення. Тому надалі під цінними паперами ми розумітимемо інвестиційні інструменти, що підтверджують боргові зобов'язання або пайову участь у капіталі на правах власника, законне право на купівлю або продаж

певної частки участі. Отже, цінні папери підтверджують права на ту чи іншу цінність. Таким чином, споживча вартість цінних паперів полягає у правах на дохід, власність. Здатність папера бути носієм споживчої та мінової вартості називається цінністю папера.

У разі передачі цінного папера всі засвідчені ним права в сукупності переходять до нового власника. У цьому виявляється *двоїста природа цінних паперів*, тому що можна говорити про права на цінний папір і права, що виникають унаслідок володіння ним. Право на цінний папір — це право власності або інше речове право, а право, що впливає з володіння цінним папером, — це найчастіше право зобов'язальне. Але воно може бути також речовим правом, правом членства в корпорації або ж являти собою правомочність на здійснення дій, що торкаються чужої правової сфери. Між правами на цінний папір і правами, що виникають унаслідок володіння цінним папером, існує тісний зв'язок. Щоб реалізувати права, втілені в цінному папері, необхідно використовувати сам цінний папір.

Використання особливостей механізму *акції* дає можливість залучати великі міжнародні інвестиційні кошти різних інвесторів. Причому цей механізм залучення коштів дозволяє використовувати їх на вигіднішій і більш довгостроковій основі. Водночас інвестори отримують механізм надійнішого, прибутковішого і підконтрольного інвестування своїх коштів у всьому світі.

Таким чином, акція є тим інструментом, що може найефективніше погодити інтереси сторін у міжнародному інвестиційному процесі. Далі в тексті під акціями розумітимемо звичайні акції, не обумовлюючи це щоразу.

За загальноприйнятими правилами, частково закріпленими у нормативних документах багатьох країн, підприємець, що емітує акції, отримує у тривале користування практично необмежені кошти інвесторів, причому останні не можуть повернути вкладені кошти в інший спосіб, окрім як тільки продавши свої акції на ринку, а також у низці випадків не можуть вплинути на дохід від своїх інвестицій, оскільки виплата дивідендів за акціями не є конкретним зобов'язанням товариства перед акціонерами. Акціонерне товариство зазвичай створюється без обмеження термінів діяльності. Натомість інвестор поділяє відповідальність за діяльність акціонерного товариства у межах свого внеску. Дивіденди можуть виплачуватися за умови ефективної, прибуткової роботи акціонерного товариства.

У випадку недостатнього прибутку або збитків дивідендів може не бути взагалі.

З позиції міжнародних інвестицій *облігація* — це формальне юридичне свідчення кредиту і відносин позики між кредитором і боржником. Таким чином, облігація не підтверджує права на участь у дійсному капіталі, а лише юридично забезпечує позику.

На користь того, що облігація є кредитним свідченням, говорить і те, що це строковий документ і виплата відсотків за ним є фіксованою, на відміну від акції. Сам правовий статус передбачає такі самі зобов'язання її емітента, які дає кредитору позичальник: строковість, обов'язковість повернення, гарантія певної прибутковості, пріоритетність повернення у разі ліквідації фірми.

Міжнародні інвестиції коштів у облігації з погляду отримання доходу являють собою вигіднішу форму заощаджень, ніж розміщення коштів на банківському рахунку. З одного боку, цей механізм надає споживачам капіталу широкі можливості доступу до світових ринків позикового капіталу, що забезпечує конкурентні цінові переваги. З іншого — постачальники позикового капіталу отримують можливість знижувати ризики за рахунок інформаційної прозорості, тому що емісії облігацій жорстко контролюються регуляторними органами.

Для міжнародного інвестора, як індивідуального, так і інституціонального, що володіє вільними грошовими ресурсами, цінні папери є зручним інструментом відносно простого, прибуткового розміщення коштів. Для вкладення коштів у цінні папери немає потреби відстежувати кон'юнктуру товарних ринків, заглиблюватися в технічні та технологічні складнощі виробничих процесів, безпосередньо стежити за розвитком виробничого циклу тощо. Усі проблеми зводяться до того, щоб з усього набору цінних паперів визначити ті, котрі найбільше відповідають інвестиційним цілям інвестора.

Інвестиційний процес у своєму розвитку пройшов кілька стадій. З появою поділу праці, ускладненням виробничих процесів, виникненням нових різновидів інвестиційних товарів цінні папери здобувають особливу роль на інвестиційному ринку — стають потенційною формою вираження будь-якого інвестиційного товару. Історично й 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. Схематично ця форма зображена на рис. 8.

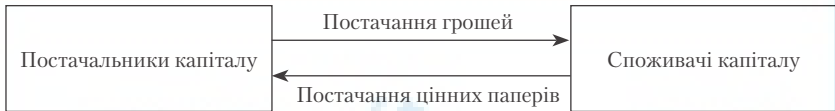


Рис. 8. Проста форма інвестиційного процесу

Цінні папери як замітник усіх інших інвестиційних товарів значно полегшують інвесторам участь в інвестиційному процесі. Наслідком цього є залучення широкого кола осіб до процесу інвестування в цінні папери, а отже, ускладнення зв'язків і відносин на інвестиційному ринку.

Із соціально-економічного погляду цінний папір є інвестиційним товаром. Йому притаманні всі якості інвестиційного товару: масовість, стандартність, взаємозамінність, невизначеність і непередбачуваність зміни ціни. Однак тільки цінний папір доводить ці якості до високого ступеня універсальності. Він, по суті, заміняє будь-який інший інвестиційний товар. Інвестору достатньо вкласти свої кошти в цінний папір, не вдаючись у подробиці розвитку виробництва, кон'юнктури товарних ринків тощо. Властива цінному паперу універсальність є його відмітною рисою. Цінний папір як універсальний інвестиційний товар займає проміжне становище між іншими інвестиційними товарами (реальними активами), ступінь універсальності яких нижчий, ніж у цінного папера, і грошми — товаром з найвищим ступенем універсальності.

Як цінний папір *звичайна акція* відрізняється від усіх інших видів цінних паперів тим, що опосередковує відносини співволодіння майновими цінностями. Звичайна акція виступає титулом, свідченням власності на реальний капітал, участі в капіталі фірми.

Справді, щоб брати участь в управлінні справами акціонерного товариства, входити до складу ради директорів, необхідно мати достатній для цього контрольний *пакет акцій*. Для дрібного ж інвестора, що володіє кількома акціями, ці акції є простими відсотковими паперами, які нічим не відрізняються від облігацій або інших ділових паперів. Щоправда, борги за акціями не завжди повертаються. Фор-

мальне ж право участі закладене в акції нормативними документами. Реалізувати його можна шляхом голосування на загальних зборах акціонерів. Однак суть економічної демократії полягає в тому, що реалізувати своє право акціонер може лише за наявності великого пакета акцій. Тобто акції мають вагу за умови концентрації їх у певній кількості. Одна окрема акція надає право участі в управлінні лише формально.

З появою на ринку все більшої кількості інвестиційних інструментів і глобалізацією інвестиційного процесу для рядового інвестора процес інвестування в цінні папери ускладнюється. По-перше, не у всіх інвесторів може бути достатня кількість коштів, щоб забезпечити необхідний рівень *диверсифікованості*. По-друге, купуючи акції неповними *лотами*, доведеться сплатити відносно великі комісійні брокеру, що призведе до додаткових витрат. По-третє, не кожен дрібний інвестор має у своєму розпорядженні час для *вибору* альтернативних рішень, а також володіє необхідними професійними знаннями.

Для задоволення цих потреб на міжнародному ринку капіталу з'явилася величезна кількість різних форм *колективного інвестування*. Інструменти колективного інвестування стають дедалі важливішим елементом зростання міжнародних ринків капіталу. Цей процес знаходить своє відображення в мобілізації приватних заощаджень у різних колективних інвестиційних схемах з одночасним зменшенням кількості внесків на депозитних рахунках комерційних банків. Найпоширенішою і найперспективнішою формою колективного інвестування в усьому світі стали інвестиційні компанії.

Інвестиційна компанія — це спеціально організована форма фінансового посередника, яка залучає кошти інвесторів і купує на ці кошти фінансові активи. У свою чергу, інвестори дістають певні права стосовно придбаних компанією фінансових активів і отримують від них прибутку. Таким чином, інвестиційні компанії поєднують капітали багатьох інвесторів, що ставлять перед собою однакові інвестиційні цілі. Інвестиційні компанії відрізняються одна від одної за багатьма характеристиками, і їх важко класифікувати. Тут і далі ми виходитимемо зі звичайної західної практики і під інвестиційною компанією розумітимемо тільки тих фінансових посередників, які не залучають кошти на депозит.

Інвестиційні компанії зазвичай існують в одній з таких організаційних форм: *відкриті інвестиційні компанії*, які ще називають взаємними фондами, і *закриті інвестиційні фонди*.

Інвестору тепер немає потреби стежити за коливаннями ринкових курсів тих чи інших цінних паперів, вдаватися до складних математичних обчислень з метою захисту своїх внесків від різних ризиків, займатися питаннями бухгалтерського обліку й оподаткування. Усе це виконують досвідчені керівники. Інвестору залишається лише зробити вибір між різними фондами відповідно до особистих переваг, орієнтуючись на зростання своїх внесків, їхню прибутковість або захищеність від інфляції.

Таким чином, кошти громадян, фінансові ресурси (інвестиційний потенціал) населення, що спрямовуються у виробництво, проходять ще одну стадію опосередкування. Форма інвестиційного процесу, яку можна назвати фондовою, має такий вигляд (рис. 9).

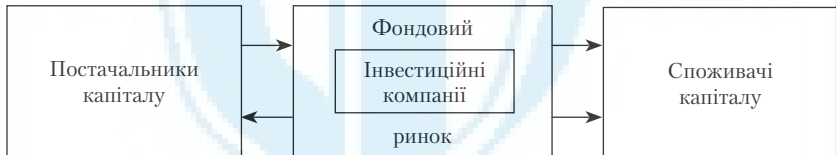


Рис. 9. Непряма (фондова) форма інвестиційного процесу

Як видно з рис. 9, при фондовій формі інвестиційного процесу капітал-функція максимально відокремлюється від капіталу-власності. Вкладник інвестиційного фонду, що формально володіє пропорційно своєму внеску часткою кожної акції з активів фонду, реально не може брати участі в управлінні акціонерними товариствами, акціями яких володіє фонд. Формально його волю й інтереси на зборах акціонерів акціонерного товариства представляють менеджери фонду, яким він передав ці повноваження при купівлі акцій фонду. Реально і формально власником цих акцій є інвестиційний фонд як юридична особа. Понад те, деякі інвестиційні посередники позбавляють рядових вкладників можливості брати участь в управлінні інвестиційним фондом, обумовлюючи під час продажу акцій фондів, що право голосу вони залишають за собою.

Отже, для фондової форми інвестиційного процесу характерним є те, що розрізнені фінансові ресурси шляхом опосередкування акумулюються і спрямовуються на купівлю інвестиційних товарів. З появою фондової форми полегшується перехід капіталів з одних галузей в інші. Інвестиційні фонди — гігантські змішувачі капіталів —

дозволяють рядовим інвесторам уникати ризиків, пов'язаних з інвестиціями в цінні папери, шляхом диверсифікованості вкладень.

Зазвичай перш ніж вкладати кошти інвестор оцінює доцільність інвестування на основі певних критеріїв. Розглянемо підходи до оцінки та вибору критеріїв доцільності інвестування. Кожен інвестор, приймаючи рішення про купівлю цінних паперів, керується певними критеріями для порівняння. Усі активи мають свою поточну ринкову ціну (це єдине, що відомо напевно), передбачуваний потік майбутніх платежів (дивідендів, купонних платежів) зі своєю індивідуальною тривалістю (наприклад, в облігації це термін погашення; у звичайної акції цей період, як правило, нормативно не визначений; у ф'ючерсу це термін виконання контракту тощо) і невідому майбутню ціну продажу.

Найпростіший вид прибутковості — це *прибутковість активу за період обігу*. Припустимо, що початкова ціна активу — P_0 . Виплати за період (дивіденди, відсоткові платежі) становили D_0 , ціна активу наприкінці періоду — P_1 . Тоді прибутковість за період обігу розраховується за формулою

$$R = \frac{P_1 + D_1 - P_0}{P_0}, \quad (6.1)$$

де R — прибутковість. Вона визначається в частинах одиниці, або відсотках. Однак зрозуміло, що прибутковість за період обігу — недосконалий показник. Приміром, одна облігація пропонує 10 % за місяць, а друга — 10 % за рік. Очевидно, що перше значення істотно більше, ніж друге.

Стандартний підхід полягає в застосуванні формули складних відсотків, що приводить усі прибутковості до річної прибутковості (наприклад, у рекламі інвестиційно-фінансових інструментів згідно із законодавством США про захист прав споживача обов'язково має бути зазначена прибутковість у відсотках річних). А саме, якщо R — прибутковість за період T , вимірювана у частинах цілого року (приміром, якщо період дорівнює одному кварталу, то $T = 0,25$), тоді річна прибутковість R_e (e — ефективна прибутковість) визначається за формулою

$$R_e = (1 + R)^{1/T} - 1. \quad (6.2)$$

Формула (6.2), за логікою нарощування складних відсотків, передбачає можливість отримання такої самої прибутковості R від

даного фінансового активу в кожному з періодів T , які вміщуються в термін одного року. У випадку ризикових активів це зовсім не так, тому що прибутковість істотно коливається від одного проміжку часу до іншого. Формула (6.2) часто дає завищену оцінку прибутковості.

Логічнішим вважатимемо використання під час розрахунків відсотків річних, тому що фінансові формули, на відміну від бухгалтерських, не є однозначно правильними чи неправильними — усе залежить від завдання аналізу та об'єктів, до яких цей аналіз застосовується.

Інвестор виступає на ринку як *хеджер* — сторона, що бажає застрахуватися від ризику несподіваної зміни ціни. Тому його влаштовує схема, за якої не працюючий зараз у реальному секторі капітал приносить би дохід на рівні середнього.

Для інвестора акція є предметом не просто купівлі-продажу. Це володіння частиною реального активу, потім майбутніх дивідендів, можливість доступу до управління корпорацією.

Джерела ризику, пов'язані з вкладеннями в цінні папери, різноманітні. При цьому йдеться тільки про ризик отримання меншої від очікуваної прибутковості, тобто збитку. Формула (6.1) вказує на низку причин ризику, типових для звичайних акцій: невідомий розмір дивідендів D_1 , що залежить від загальної продуктивності фірми, від рішень щодо вкладень у розширення виробництва тощо, невідома ціна P_1 наприкінці року, яка залежить від репутації й політики компанії, загальної кон'юнктури на фондовому ринку, політичної обстановки (наприклад, ціна може істотно змінитися в умовах прийдешньої націоналізації корпорації). Зазначене вище дає підстави інтерпретувати прибутковість як випадкову величину, що набирає конкретні значення в різноманітних ситуаціях реального світу.

У випадку *привілейованої акції* невизначеності за дивідендами не існує (або майже не існує), але ціна P_1 , як і раніше, невідома.

Власники облігацій корпорації повинні отримати заздалегідь обумовлені платежі, тому невизначеності по D_1 і P_1 немає. Однак завжди існує небезпека неплатоспроможності або банкрутства компанії.

Перейдемо до формальних визначень прибутковості й ризику. Заздалегідь зауважимо: якщо визначення прибутковості не викликає особливих суперечок і є добре зрозумілим інтуїтивно, то з визначенням ризику все значно складніше.

Нехай R — прибутковість фінансового активу. Вище вже було зазначено, що це випадкова величина. Очікуваною прибутковістю називають величину $r = E(R)$ — математичне очікування випадкової величини R . Це визначення відповідає стандартній інтерпретації математичного очікування як середнього значення величини з урахуванням розподілу її імовірностей.

Якщо вважати, що світ може перебувати в скінченній кількості становищ, то випадкова величина R дискретна. Якщо її закон розподілу задається рівностями $P(R = R_i) = p_i$, ($i = 1, 2, \dots, n$), де R_i — усілякі значення, які набирає R , то

$$E(R) = \sum_{i=1}^n p_i R_i. \quad (6.3)$$

Однак реальна кількість суттєво різних становищ світу така велика, що природно вважати розподіл імовірностей R безперервним (хоча насправді ціна цінного папера не набирає довільних речових значень — є мінімальна нормативна величина зміни ціни). Тому

$$E(R) = \int_{-\infty}^{\infty} \xi f(\xi) d\xi, \quad (6.4)$$

де $f(\xi)$ — щільність розподілу імовірностей випадкової величини R . Теорія портфеля Г. Марковиця передбачає, що прибутковості цінних паперів діють за нормальним законом, який є одним з найбільш вивчених.

Величина $E(R)$ виражається в тих самих одиницях вимірювання, що й R , — у частинах одиниці, або відсотках. За очікуваної прибутковості $r = E(R)$ ми розраховуємо отримати $1 + r$ доларів з кожного долара капіталовкладень.

Отже, ризик для нас — це ризик помилитися в цьому прогнозі. Математичною мірою розкидання навколо середнього значення є дисперсія, названа в теорії фінансів *варіацією*:

$$\sigma = \sqrt{D(R)}.$$

Поняття ризику, визначене в *сучасній теорії портфеля Г. Марковиця* і *CAPM* (Capital Asset Pricing Model — модель ціноутворення на капітальні активи), кваліфікується як стандартне відхилення.

Дисперсія однаково “карає” за відхилення від середнього як у бік зменшення, так і в бік збільшення. Розгляд нормального розподілу як такого, що є симетричним відносно середнього, помилковий. Однак уже зазначалося, що абсолютна величина ризику не має видимої ін-

терпретації — для мінімізації величини ризику байдуже, мінімізувати цю величину чи вдвічі меншу.

Для *несиметричних розподілів* згадане вище є несправедливим. Для них зараз прийнято розглядати *нижній ризик* (down-side risk), що враховує тільки відхилення від середнього в бік зменшення, отриманий як корінь з *напівваріації* (semi-variation):

$$\sigma_-^2 = D(R) = E\left[\{(R - E(R))_-\}^2\right]. \quad (6.5)$$

Тут через індекс “-” позначена мінусова частина числа. Аналог теорії портфеля Г. Марковиця, побудований з використанням напівваріації, називається *постсучасною теорією портфеля*. Інтерес до використання напівваріації проявився лише наприкінці 80-х років у зв’язку з тим, що в портфелі інвестора значну роль стали відігравати не окремі види цінних паперів, а вкладення у взаємні та інші інвестиційні фонди. Останні складають свої портфелі з використанням похідних інструментів (ф’ючерси, опціони), хеджуючи за їхньою допомогою ризику. Таким чином, за такими активами є нижня межа прибутковості, дуже близька до максимуму функції щільності розподілу імовірностей прибутковості цього активу. Потім графік щільності плавно йде на спад, як у нормального розподілу. Хоча докладних публікацій ще не було, аналітика постсучасної теорії портфеля все ж таки досить зрозуміла.

Якщо всі постійно користуватимуться однією й тією самою методикою для визначення ступеня довіри, то в прийнятих рішеннях утвориться датчик, що оцінюватиме вже абсолютні значення величини. Тут наука чинить безпосередній нормативний вплив на інвестиційну практику: ми не моделюємо розуміння агентами ризику, а пропонуємо *стандартні моделі* прийняття рішень з певним розумінням ризику. Тому методика прийняття рішень у всіх інвесторів стає однаковою, різниця лише в інформованості. Це дозволяє кваліфікованим інвесторам упевнено триматися на рівні середніх результатів ринку.

У межах аналізу “ризик — прибутковість” кожен фінансовий актив позначається точкою на координатній площині $(\sigma, E(R))$. Цілком зрозуміло, що різні за конкретикою активи можуть позначатися однією й тією самою точкою. При цьому вони можуть виявитися і незалежними один від одного, і корельованими один з одним. Цей зв’язок виражається коваріацією і враховується теорією портфеля.

Диверсифікованість зменшує ризик. Це головна перевага інвестування в інвестиційні фонди. Але все-таки існує небезпека, що весь ри-

нок цінних паперів даватиме погані результати. Цей ризик є високим для інвесторів, які обмежують себе інвестиціями тільки у внутрішньо-національні цінні папери. Розподіляючи активи серед різних ринків цінних паперів, можна не тільки зменшити ризик, не жертвуючи доходами, а й протягом тривалого періоду отримувати високі доходи. У цьому й полягає сутність *міжнародної диверсифікованості*.

Сучасні комунікації відкривають для інвесторів великі можливості за межами національних кордонів. Незважаючи на те що США залишаються найбільшим фінансовим ринком у світі, значення їхнього потенціалу на світовому ринку цінних паперів зменшилося. Так, на початку 70-х років близько 70 % вартості ринку цінних паперів у світі були американськими, але вже до 1980 р. ця частка зменшилася приблизно до 50 %, а у 1992 р. наблизилася до 40 %. Крім того відповідно зросла пропорція ВВП, виробленого в інших країнах. Суттєві можливості інвестиційного бізнесу можна знайти на більш ніж 40 ринках цінних паперів у світі, особливо на ринках країн, що розвиваються. Багато великих і успішних компаній світу розташовані за межами США. Так, якщо гіпотетичний інвестор поставив за мету сформувати суто американський портфель цінних паперів, то до цього гіпотетичного портфеля не були б включені акції: 7 з 10 найбільших у світі страхових компаній, 8 з 10 хімічних компаній, 8 з 10 найбільших виробників електроніки, 7 з 10 найбільших виробників машинобудування, 9 з 10 провідних компаній комунальних послуг, 24 найбільших банки.

Для індивідуальних інвесторів цінних паперів інвестування в іноземні ринки ризикованіше, ніж інвестування всередині країни. Складніше своєчасно отримати важливу інформацію про іноземні компанії й аналізувати фінансові повідомлення та інші дані. Існує велика розмаїтість іноземних ринків. Так, ринки країн, що розвиваються, є більш мінливими і менш ліквідними, ніж ринки США, Японії й Англії. Витрати за операціями на таких ринках можуть бути дуже високими, до того ж багато з цих ринків значно менше піддаються регулюванню. Інвестиційні фонди пропонують ідеальний спосіб інвестування в іноземні цінні папери, тому що вони управляються досвідченими портфельними менеджерами. Менеджери міжнародних фондів значно полегшують роботу, відвідуючи компанії, зустрічаючись із провідними менеджерами, клієнтами, банкірами, бухгалтерами. Проведення досліджень на місцях — надзвичайно важливий фактор для прийняття розумного рішення, коли друкована інформа-

ція є неадекватною. Тому неважко зрозуміти, чому комісійні збори за управління можуть бути вищими в міжнародних фондах.

Дерегулювання фінансових ринків, що розпочалося у США в 70-х роках, поширилося й на інші країни, включаючи Велику Британію, Німеччину і Японію. Воно робить іноземні цінні папери доступнішими для глобальних інвесторів. Протягом 80-х років міжнародне інвестування набуло широкої популярності, особливо серед пенсійних фондів і зростаючої кількості індивідуальних інвесторів. Інвестиційний бізнес відреагував на це створенням десятків нових міжнародних інвестиційних портфелів. За даними служби *Lipper Analytical Service*, за цей час тільки у США до вже існуючих більш ніж 40 країнних фондів долучилися 56 глобальних, 9 глобальних фондів дрібних компаній, 107 міжнародних, 27 Європейського регіону, 23 Тихоокеанського регіону, 3 латиноамериканських, 6 японських і 3 канадських фонди. Як зазначалося вище, глобальні інвестори можуть отримати більший дохід на даний рівень ризику. Крім того, окремі ринки пропонують кращі ціни, надаючи іноземним покупцям широкі можливості для пошуку необхідних операцій і ефективної цінової політики. Водночас оскільки економіки США, Англії і Японії є більш зрілими, то можна очікувати, що вони зростатимуть з меншою швидкістю, ніж економіки країн, які розвиваються. Отже, імовірнішим є зменшення ризику при вкладенні в економіки з різними рівнями розвитку, позаяк різні ринки цінних паперів не рухаються в одному напрямку. Ступінь взаємозв'язку цінових рухів між міжнародними ринками може бути досить низьким, особливо між ринками країн, що розвиваються, таких як Чилі, Греція, Індонезія, Мексика, Філіппіни, Таїланд.

6.2. Міжнародний ринок інвестицій. Міжнародні інвестиційні ризики

Сучасна теорія прийняття рішень в інвестиційному менеджменті містить спроби пояснити, як урівноважують одне одного бажання отримати максимальний дохід від інвестицій і прагнення уникнути невинуватого ризику. Хоча зв'язок між доходами і ризиком є досить прямим, деякі наслідки для інвесторів, що випливають із сучасної *теорії портфеля*, можливо, не такі вже й очевидні. У цьому розділі розглянемо метод аналізу наслідків тих чи інших принципів інвестиційної діяльності. У центрі уваги знаходиться *глобальний розподіл активів*. Головний висновок полягає в тому, що інвестори, вигідно

використовуючи різноманітні світові активи, можуть уникнути невинного ризику й отримувати додатковий прибуток.

Основні проблеми, які найчастіше виникають у міжнародному інвестиційному процесі:

- 1) розподіл активів (які класи активів включати до портфеля і в якому середньому обсязі);
- 2) активна зміна обсягів різних класів активів;
- 3) вибір тих чи інших конкретних видів цінних паперів;
- 4) пошук компетентного керівника інвестиційної програми.

Порівняльна ефективність різних портфелів зазвичай залежить від їхньої структури розподілу активів. Наприклад, значна частина доходу, отримувана від різного асортименту американських акцій, відображатиме загальні процеси на американському ринку цінних паперів. А різний асортимент американських облігацій дасть можливість отримувати доходи, безпосередньо пов'язані з американським ринком цінних паперів з фіксованим доходом. У результаті ризик і прибуток у портфелі, що містить 50 % американських акцій і 50 % американських облігацій, відрізнятимуться від ризику й прибутку, пов'язаних з портфелем, у якому американські акції та американські облігації розподіляються в пропорції відповідно 85 і 15 %.

З розширенням ринку інвестицій приймати рішення щодо розподілу активів стає усе складніше, тому що тепер доводиться не тільки вибирати між місцевими й зарубіжними активами, а й зважати на ризик, пов'язаний з іноземною валютою. Глобальні ринки активів пропонують широкі можливості як підвищення доходів, так і зниження ризику, але цього неможливо досягнути у довгостроковій перспективі без відстеження змін на ринку, оцінки інвестиційних якостей і розміщення активів.

Значення розподілу активів стає очевидним у міру того, як перед інвесторами розширюються горизонти і з'являється дедалі ширший набір активів, особливо на ринках зарубіжних країн. Хоча інвестори в деяких країнах, наприклад Великій Британії та Нідерландах, уже давно тримають за кордоном значну частину своїх фондів, інвестори більшості країн лише недавно додали до своїх портфелів значні обсяги іноземних інвестицій.

У табл. 7 наведено оцінки обсягу і структури ринку капіталу, вільного для інвестицій наприкінці 90-х років. Це оцінка *ринкового портфеля*. Дані свідчать про те, що міжнародний ринок величезний і різноманітний. Хоча активи таких країн, як Сполучені Штати Америки і Японія, посідають важливе місце на ринку, вони там не домінують.

**Міжнародний ринок капіталу, вільного для інвестицій
(кінець 90-х років)**

Ринок	Капіталізація, \$ млрд	Частка ринку, %
Акції США	7915,3	7,5
Японські акції	3071,0	6,8
Інші акції	6484,5	14,4
Акції ринків, що формуються	684,0	1,5
Облігації США	9200,0	20,4
Доларові облігації	725,0	1,6
Облігації з високим доходом	385,0	0,9
Японські облігації	4017,5	8,9
Неамериканські облігації	8524,9	18,9
Облігації ринків, що формуються	598,6	1,3
Спекулятивний капітал	42,7	0,1
Нерухомість США	1732,7	3,8
Еквіваленти готівки	1804,5	4,0
Разом	45 186,0	100

З огляду на збільшення розмаїтості класів активів світовий портфель повинен давати в довгостроковій перспективі вищий дохід, ніж портфель з місцевих активів, за того самого ризику або такий самий дохід, але за зниженого ступеня ризику.

Характеризуючи міжнародні інвестиційні активи, неважко помітити, що найменш ризикованим класом активів є готівка, яка, однак, приносить невеликий сукупний дохід. Хоча нерухомість також пов'язана з незначним ризиком, це, найімовірніше, зумовлено тим, як повідомляються ціни на неї. Типові показники цін на нерухомість наводять її оцінку вартість, яка зазвичай коливається значно менше, ніж ціни, що мають місце під час реальних операцій на ринку.

У результаті ретроспективна оцінка ризикованості доходів від операцій з нерухомістю не дозволяє достатньо точно визначити ризикованість цього класу активів.

Спекулятивний капітал зазвичай демонструє як найбільшу ризикованість, так і найбільші доходи. Акції посідають друге місце як з погляду доходу, так і з погляду ступеня ризикованості. Облігації знаходяться між акціями та готівкою і щодо ризикованості, і щодо доходу.

Зауважимо, що доходи без хеджування відображають як зміни на різних ринках акцій, так і зміни, пов'язані зі зміною курсу долара. Доходи ж при хеджуванні є суто ринковими доходами, які може отримати інвестор, що вклав свої кошти в іноземні акції.

Табл. 8 показує, що американські акції були істотно прибутковішими порівняно з неамериканськими акціями з хеджуванням протягом усього періоду. Мінливість неамериканських акцій з хеджуванням виявилася трохи нижчою, ніж мінливість неамериканських акцій без хеджування. Ця різниця відображає *мінливість курсів обміну*.

Таблиця 8

**Доходи від різних класів активів і стандартні коливання
(90-ті роки)**

Ринок	Дохід, %	Мінливість, %
<i>Акції</i>		
Акції США	12,6	17,5
Неамериканські акції без хеджування	2,4	17,6
Неамериканські акції з хеджуванням	11,1	15,9
<i>Облігації</i>		
Облігації США	9,3	7,2
Неамериканські облігації без хеджування	11,0	11,7
Неамериканські облігації з хеджуванням	9,8	5,7
<i>Інші</i>		
Нерухомість	8,3	3,2
Спекулятивний капітал	13,8	29,6
Еквіваленти готівки	8,5	1,7

Примітка. Стандартне щорічне коливання визначене на основі регулярних щоквартальних звітів про обсяги доходів. Доходи являють собою середньорічну величину.

Різниця в доходах від облігацій США без хеджування більша, ніж така сама різниця в доходах від акцій. Слід також зазначити, що хеджовані неамериканські облігації показують як нижчі доходи, так і меншу мінливість порівняно з нехеджованими неамериканськими облігаціями. Поведінка хеджованих облігацій більшою мірою збігається з поведінкою облігацій США, ніж поведінка нехеджованих облігацій, які, однак, мають значні відмінності в структурі доходу.

Світовий ринок з часом змінюється. П'ятдесят років тому Сполучені Штати монополізували весь світовий ринок капіталу, вільного для інвестицій. Однак у зв'язку з розвитком ринків у інших країнах сьогодні в ринковому портфелі представлені й інші учасники. А нещодавно ринок розширився ще більше, охопивши певну кількість невеликих існуючих ринків цінних паперів і боргових зобов'язань або таких, що перебувають на стадії формування. Такому розширенню сфери інвестицій сприяли розвиток ринкових індексів, створення інвестиційно-консультаційних і рейтингових агентств. З розвитком фінансових ринків в інших країнах частка США на світовому ринку капіталу істотно зменшилася. У табл. 9 представлений ринок капіталу, вільного для інвестицій, початку 70-х років. Відтоді частка американських активів на світовому ринку скоротилася з 70 % до менш ніж 50 % у середині 90-х.

Таблиця 9

**Світовий ринок капіталу, вільного для інвестицій
(початок 70-х років)**

Ринок	Частка ринку, %
Акції США	30,7
Еквіваленти готівки	6,9
Нерухомість США	11,6
Спекулятивний капітал	0,1
Неамериканські облігації	14,3
Японські облігації	1,3
Облігації США	21,3
Доларові облігації	1,0
Інші акції	11,2
Японські акції	1,6
Разом	100

Зменшення частки США на цьому ринку відображає передусім зростання ринків інших країн, а не різницю в нормі прибутку.

Сучасне розуміння інвестиційного процесу вимагає включення до ринкового портфеля активів, пов'язаних з ризиком. Таким чином, на ринку має бути присутнім усе, що може принести дохід: акції, облігації, нерухомість, приватний капітал. Зрозуміло, складно назвати всі можливі форми активів. Ще менш імовірно, що інвестор оцінить

можливий дохід від кожного типу активу, щоб визначити характеристики ринкового портфеля.

Певна річ, деякі інвестори стикаються зі значними обмеженнями щодо інвестицій, які вони можуть здійснювати. Наприклад, японські пенсійні фонди за законом можуть вкладати не більш ніж 30 % своїх активів в іноземні (неяпонські) акції, а багато організацій повинні тримати щонайменше 50 % своїх активів у японських державних облігаціях. Так само канадські пенсійні фонди можуть вкладати в іноземні активи не більш ніж 20 % свого капіталу. А південнокорейський уряд обмежує іноземну участь у корейських акціонерних компаніях величиною 23 %.

Обмеження (такі як у Японії) на дозволені капіталовкладення звужують потенційне поле діяльності інвесторів. Природно, що ці інвестори оцінюють наявні в їхньому розпорядженні інвестиційні альтернативи на основі вузкого ринкового портфеля. Виходячи з обмежень, що накладаються на ринок, оцінка реальних можливостей інвестиційного портфеля може значно відрізнятись від гіпотетичних можливостей ринку.

Далі розглянемо сутність міжнародних інвестиційних ризиків.

Незважаючи на те що міжнародна диверсифікованість може зменшити ризик, інвестори все одно наражаються на певні небезпеки. Перш ніж ухвалити рішення про інвестиції, важливо з'ясувати, який вплив мають технічні проблеми — урядове регулювання, податкові правила і практика розрахунків. Необхідно налагодити процес управління ризиком, оскільки помилки обійдуться дорого і їхня ціна, напевно, перевершить будь-які очікувані вигоди від інвестицій. Ці ризики можуть бути згруповані у три широкі категорії.

Країнний ризик виникає при збереженні активів у іншій країні й пов'язаний з політичними, правовими, економічними змінами та проблемами контролю, а також з культурно-мовними особливостями і географічним розташуванням. Країнний ризик відносно низький у США і Англії, але дуже високий, наприклад, у Балканських країнах з їхніми національно-етнічними проблемами. Інвестори, що концентрують свої кошти тільки на одному ринку, піддаються більшому країнному ризику.

Ризик ринку цінних паперів. Багато іноземних ринків не такі розвинені й ефективні, не так добре регулюються і, звичайно, не користуються таким захистом регуляторних органів, як ринки США, Англії і Японії. Цінні папери країн, що розвиваються, зазвичай менш ліквідні й більш ризиковані, ніж цінні папери розвинених країн. На багатьох

ринках існують серйозні інфраструктурні ризики, що пояснюються нерозвиненістю інформаційно-технічної бази й непрозорістю ринку, а також низьким рівнем послуг і конкуренції з боку компаній, які провадять інфраструктурну діяльність.

Країнний ризик і ризик ринку цінних паперів часто є взаємозалежними, особливо на новостворених ринках і таких, що розвиваються. Ці ризики можуть бути значними. Щоб дістати переваги від міжнародної диверсифікованості, необхідно інвестувати щонайменше в десяток країн, що й робить типовий іноземний інвестиційний фонд. Але цей підхід не зменшує валютного ризику. Коментарі до найпоширеніших ризиків наведено в табл. 10, 11.

Таблиця 10

Найпоширеніші країнні ризики

Ризики	Коментарі
1	2
Трансферний ризик	Це ризик того, що в якій-небудь країні будуть уведені заходи контролю, які не дозволять конвертувати місцеву валюту в іноземну, у результаті чого стане неможливою репатріація цих коштів в іноземній валюті
Політичні ризики	Передусім різноманітні політичні кризи і скандали (Росія, Румунія), страйки і масові хвилювання (Румунія, Албанія), природні катаклізми і техногенні катастрофи (Індонезія, Перу, Венесуела), воєнні дії і суверенний статус країни (Ірак, Афганістан), зміни існуючого режиму і санкції світового співтовариства (Куба, Ірак, Іран та ін.)
Правові ризики	Ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві та міждержавних угодах у сфері оподаткування, розподілу продукції, тарифного й нетарифного протекціонізму, митних тарифів і т. ін.
Економічні ризики	До цієї групи ризиків належать зміни рівня відсоткової ставки та інфляції; вони зумовлені також взаємозв'язком економічних систем різних країн
Ризики, пов'язані з регулюванням	Різнманітні ризики, пов'язані з вимогами до інвесторів з боку національних регуляторних органів
Ризик, пов'язаний з різницею в часових поясах	На ринках з вузькими часовими рамками для розрахунків існує ризик того, що проблему не буде розв'язано до настання призначеної дати розрахунків, тобто ризик зірвання торгової

1	2
	угоди . Інвестор також піддається ризику через тривалість часового проміжку між розрахунками за цінні папери в Токіо і розрахунками за валюту в Нью-Йорку, незважаючи на те що фактична дата розрахунків для учасників угоди, що знаходяться в різних частинах світу, буде однією й тією самою
Культурно-мовні проблеми	Без уведення стандартних форматів інструкції зі здійснення розрахунків будуть відмінними в різних компаніях і країнах. Якщо до цього додати мовні розбіжності, то підсумком стане висока ймовірність нерегульованих торгових угод у всьому світі. Стандартизація форматів і типів повідомлень допомагає полегшити процес розрахунків

Таблиця 11

Найпоширеніші ринкові ризики

Ризики	Коментарі
1	2
Ризик зміни ринкових цін	Мінливість ринкових цін, коли на момент виконання угоди і на момент кінцевих розрахунків вони істотно різняться. Цей ризик також називається позиційним, якщо відноситься до довгої або короткої позиції
Ризик, пов'язаний з бізнесом	Низький рівень послуг, нестача сучасних технічних рішень, великі витрати на інфраструктуру і відсутність необхідного рівня контрагентів. Усі ці проблеми можуть призвести до втрат клієнтів і скорочення бізнесу
Операційний ризик	Виникає через помилки персоналу, організаційні недоліки, затримки, шахрайство, відмову систем, неефективність планів на випадок надзвичайних подій, стихійного лиха чи тероризму, а також невиконання зобов'язань третіми сторонами
Ризик, пов'язаний з партнером по угоді	Одна сторона буде не в змозі або не побажає виконати торговий контракт. Ризик того, що сторона – учасниця угоди: а) не поставить цінні папери або не повністю виплатить готівку в призначений термін, коли інша половина угоди вже виконана; б) розпочне процедуру ліквідації або банкрутства. Один зі шляхів усунення цього ризику — наявність клірингового агента
Ризик постачання цінних паперів	Постачання сертифікатів цінних паперів може бути здійснено із затримкою з таких причин:

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> процес реєстрації сертифікатів по попередніх придбаннях інколи триває до кількох тижнів, і це може зумовити затримку з розрахунками за продаж; зареєстровані сертифікати можуть бути загублені, і знадобиться час для їх заміни, а також додаткові витрати на те, щоб компанія-емітент не зазнала збитків у зв'язку із затримкою постачання оригіналів сертифікатів. <p>Сертифікати на пред'явника, як і готівка, підлягають заміні, якщо вони втрачені або вкрадені. Фізичне постачання з однієї країни в іншу потребує часу, страхівка є досить дорогою, крім того, існує ризик втрати чи крадіжки</p>
Ризик пов'язаний з оплатою готівкою	Ефективна передача готівки сама по собі не є великою проблемою; суть питання полягає в тому, наскільки і як оплата пов'язана з відповідною угодою по цінних паперах. Ризик того, що інша сторона — учасниця угоди не виконає її умови, значною мірою скорочується, якщо розрахунки за всіма угодами здійснюються на основі постачання проти оплати, коли пересування цінних паперів і відповідна оплата готівкою відбуваються в той самий час і є взаємозалежними з погляду їх завершення. Іншими словами, постачання не буде виконано доти, доки (і якщо) не сплатиться готівка (і навпаки)
Ризик обмеження прав інвесторів	Нестача зрозумілої й точної інформації про ринки утруднює захист прав клієнтів і отримання доходів через корпоративні дії
Ризик ліквідності	Ризик того, що розрахунок, який обов'язково повинен відбутися у визначений день, буде зроблено не в цей день, а в якій-небудь інший у майбутньому
Ризик розрахунків	<p>Сторона не виконає свої зобов'язання перед сторонами — учасницями угоди або перед розрахунковим агентом за одним або більше постачанням, за одним або більше платежем</p> <ul style="list-style-type: none"> Ринки, що виникають, як правило, можуть ефективно переробляти ті обсяги, які за місцевими масштабами вважаються нормальними. Однак як тільки ринок стає популярним серед іноземних інвесторів, обсяги торгівлі різко зростають до таких розмірів, впоратися з якими стає майже неможливо. Становище погіршується у випадках, коли ті самі інвестори намагаються отримати короткочасну вигоду шляхом масованого продажу Реєстрація акцій може перетворитися на проблему в країнах, де реєстр акцій ведеться самими компаніями, а не структурами, що спеціалізуються на реєстрації. Понад те, ці компанії можуть розташовуватися далеко від ринку, що також збільшить час на видачу нового сертифіката

1	2
	<p>Установлення (або зміна) мінімальної кількості акцій за угодою (лот) може звести до нуля здатність ринку до проведення розрахунків</p> <p>Існують ринки, де не так просто визначити період розрахунків. Можуть навіть існувати два розрахункових цикли: один для розрахунків між прямими учасниками (брокерами), другий — для розрахунків між прямими і непрямими учасниками (інституціональними інвесторами). В інших випадках розрахунки за постачання цінних паперів продавцем можуть бути здійснені в один день, а розрахунки за відповідну покупку — в інший</p> <ul style="list-style-type: none"> • Операції на багатьох ринках не ведуться за принципом постачання проти платежу, а отже, інвестори можуть наражатися на низку пов'язаних з цим ризиків <p>Позичання цінних паперів загалом не практикується на ринках, що виникають, здебільшого через існуючу заборону на "короткий" продаж</p>

Валютний ризик. Якщо національна валюта оцінюється високо щодо валюти, в якій іноземне інвестування деноміноване, то доходи від інвестицій зменшаться, і навпаки, спадна національна валюта збільшить вартість іноземних власників акцій, включаючи міжнародні інвестиційні фонди.

Коли виникає потреба приймати рішення щодо розміщення інвестиційних активів портфеля не тільки на місцевому, а й на світовому ринку, інвестори стикаються з феноменом *курсу іноземних валют*. Відмінність рішення щодо валют від рішення стосовно розподілу активів на ринку дає інвесторам можливість визначити і дохід від зарубіжних активів, і дохід від місцевих активів, а також ризики, пов'язані з ними.

Розміщення активів на ринку передбачає премію за ризик, а така премія не відображає впливи з боку курсів зарубіжних валют. Коливання валюти має велике значення для міжнародних інвестицій, тому що в кінцевому підсумку інвестори споживають отриманий дохід у своїй національній або базовій валюті. Наприклад, пенсійний фонд, послугами якого користуються особи, що проживають виключно у Великій Британії, несе відповідальність перед ними тільки в британських фунтах. Здійснюючи виплати, адміністративні працівники фонду повинні звертатися, наприклад, до доходів у єнах, отриманих

на ринку Токіо, і переводити їх у британські фунти. Зміни курсу обміну вплинуть на ту суму в британських фунтах, що може бути зароблена за допомогою інвестицій у японських єнах. Зниження курсу британського фунта щодо японської єни призведе до того, що кожен зароблену єну можна буде обміняти на більшу кількість британських фунтів, у результаті чого дохід фонду зросте. Відповідно підвищення курсу британського фунта негативно вплине на доходи цього фонду.

У багатьох випадках мінливість валюти можна нейтралізувати за допомогою *хеджування*, а саме використання валютних форвардних контрактів, ф'ючерсів, опціонів або свопів. Незалежно від того, чи прийматиме інвестор які-небудь конкретні рішення щодо роботи з валютою, ризик, пов'язаний з курсами валют, є немінучим. Інвестор, який ігнорує фактор мінливості курсу іноземної валюти, що виникає у зв'язку з придбанням активів в іноземній валюті, ризикує так само, як і валютний спекулянт, який грає на різниці в обмінних курсах. Тому наслідки рішень щодо активів і потрібно відрізняти від наслідків коливання курсів валют.

Важливість такого розмежування рішень у сфері ринку і сфері валюти можна проілюструвати прикладом доходів від хеджованих іноземних активів. Хоча тут йдеться про інвестора, який оперує насамперед американськими доларами, цей приклад стосується і випадків з інвесторами, що оперують іншими базовими валютами.

Для американського інвестора вплив хеджування інвестицій за кордоном оцінюється величиною відносних короткострокових відсоткових ставок у США і в країні, куди вкладаються кошти:

$$k = C(i) - C(\$), \quad (6.6)$$

де k — вплив хеджування; C — курс готівкової валюти або короткострокова відсоткова ставка; i — країна, у яку вкладаються кошти; $\$$ — базова валюта інвестора.

У цьому випадку хеджований дохід з іноземного активу в доларах США становитиме:

$$R(h) = R(i) - (C(i) - C(\$)), \quad (6.7)$$

де $R(h)$ — хеджований дохід; $R(i)$ — дохід від активу в місцевій валюті.

Оскільки CAPM (модель ціноутворення на капітальні активи) вимагає, щоб ринкове рішення розглядалося в перспективі відносних премій за ризик, премія за хеджований дохід визначається шляхом вирахування ставки без урахування ризику, що дорівнює місцевому

курсу валюти інвестора, у нашому прикладі це долар США ($C(\$)$). Позначивши премію за хеджований дохід як $RP(i)$, отримаємо:

$$RP(i) = R(i) - (C(i) - C(\$)) - C(\$). \quad (6.8)$$

Цей вираз можна спростити в такий спосіб:

$$RP(i) = R(i) - C(i), \quad (6.9)$$

що дорівнює премії за ризик, пов'язаний з різницею між курсами місцевої і зарубіжної валюти. Хоча в наведеному прикладі аналіз провадився виходячи з положення, що базовою валютою гіпотетичного інвестора є долар США, в кінцевому підсумку в ринковому доході, який потрібен для прийняття рішення щодо розміщення активу, долар більше не фігурує. Так само через те, що базова валюта інвестора не бере участі у цьому аналізі активу, премії за ризик будуть однаковими для всіх інвесторів незалежно від того, де вони мешкають, де здійснюють свою діяльність, а також яка валюта використовується у них на батьківщині.

Хоча вкладення коштів у масштабі міжнародних ринків пов'язане з ризиком, що виникає з коливань валютних курсів, аналіз чистого ринкового прибутку від активів за кордоном здійснюється таким самим способом, як і аналіз прибутку від місцевих активів. Важливою універсальною змінною у цьому разі є *місцева премія за ризик* на кожному конкретному ринку, так само як і у випадку з американськими активами. Таким чином, аналіз не залежить від тих чи інших конкретних валют.

Винятком із цього правила є ті географічні області, на ринках яких не існує ефективної системи строкових контрактів (тобто області, де угоди не можна хеджувати). У такому випадку, як це часто трапляється в країнах, де ринок перебуває в процесі становлення, ринкові ефекти й ефекти, пов'язані з коливаннями валютних курсів, неподільні. Вкладення коштів на цих ринках завжди передбачає також наявність ризику, пов'язаного з коливаннями валютних курсів. Таким чином, у цих випадках необхідно оцінювати загальний ризик (ринковий ризик плюс ризик, пов'язаний з коливаннями курсів валют), а також можливий прибуток.

У табл. 12 наведено доходи на ринку акцій і облігацій у кількох країнах за період до 30 червня 1997 р. У кожній з цих країн прибуток готівкою становить значну частину місцевого валютного прибутку.

Таблиця 12

Доходи на світовому ринку (30 червня 1987 р. – 30 червня 1997 р.)

Ринок	Прибуток у місцевій валюті +	Прибуток від обмінного курсу \$ =	Доларовий прибуток =	Премія від прибутку в місцевій валюті +	Прибуток готівкою \$
Ринки акцій:					
Австралія	8,51	0,39	8,90	-1,34	10,24
Канада	7,99	-0,35	7,64	-0,17	7,47
Німеччина	9,61	0,47	10,07	3,33	6,74
Японія	-1,63	2,49	0,86	-5,44	6,30
Велика Британія	10,73	0,30	11,03	1,62	9,41
США	13,95	0,00	13,95	7,83	6,12
Світовий індекс акцій	8,62	0,78	9,40	2,567	6,84
Ринки облігацій:					
Австралія	12,39	0,39	12,78	2,54	10,24
Канада	10,24	-0,35	9,88	2,41	7,47
Німеччина	7,12	0,47	7,58	0,85	6,74
Японія	5,93	2,49	8,42	2,12	6,30
Велика Британія	9,92	0,30	10,23	0,82	9,41
США	8,12	0,00	8,12	2,00	6,12
Світовий індекс облігацій	8,31	0,20	8,51	2,02	6,49

Примітка. Норма прибутку обчислювалася безупинно.

У табл. 13–15 наведено цю саму інформацію. Відмінність від попередніх таблиць полягає в тому, що тут ринки розміщені залежно від місцевого валютного прибутку. З табл. 13 видно, що в США і Великій Британії протягом аналізованого десятирічного періоду зафіксовано найвищі місцеві валютні доходи на ринках акцій. Якщо під час розрахунку премій, отриманих на цих ринках, брати до уваги прибуток у готівці, вийде, що ринок США, як і раніше, залишається на першому

місці, а ось ринок Великої Британії поступиться своїм місцем ринку Німеччини. В Австралії прибуток готівкою перевершує прибуток на ринку акцій, у результаті чого має місце мінусова різниця й австралійський ринок поступається своїм місцем канадському.

У табл. 14 наведено доходи на ринку облігацій. Там маємо схожі результати. Хоча японський ринок облігацій показав найнижчий прибуток у місцевій валюті, доходи на ньому понад готівку виявилися вищими, ніж на ринках Великої Британії, Німеччини і США. Доходи за облігаціями Великої Британії посідають третє місце серед проаналізованих шістьох ринків з погляду місцевої валюти, але надприбуток на ринку облігацій тут виявився найнижчим.

Таблиця 13

**Доходи за акціями у місцевій валюті і різниця в прибутку за акціями
(30 червня 1987 р. — 30 червня 1997 р.)**

Ринок	Доходи за акціями у місцевій валюті, %	Різниця в прибутку за акціями, %
США	14,6	8,2
Велика Британія	11,4	2,6
Німеччина	9,8	3,7
Австралія	9,2	0,4
Канада	7,7	-1,3
Японія	-2,5	-5,8
Середнє значення	9,2	3,7

Таблиця 14

Доходи за облігаціями у місцевій валюті і різниця в прибутку за облігаціями (30 червня 1987 р. — 30 червня 1997 р.)

Ринок	Доходи за облігаціями у місцевій валюті, %	Різниця в прибутку за облігаціями, %
США	11,7	1,9
Велика Британія	9,5	0,6
Німеччина	7,6	0,7
Австралія	11,7	2,4
Канада	10,2	2,3
Японія	5,6	2,1
Середнє значення	8,3	2,0

І нарешті, табл. 15 показує прибуток, отриманий інвестором, що оперує доларами США, за рахунок змін обмінного курсу і розміщення готівки у різних країнах. Готівка, вкладена в Австралію та Велику Британію, принесла найбільший прибуток у доларах у зв'язку з високою прибутковістю валют цих країн. Незважаючи на те що різниця в обмінному курсі між США і Японією є найбільшою, інвестори, вклавши свої кошти в єну, отримали б прибуток нижчий за середній через низьку прибутковість валюти цієї країни.

Таблиця 15

**Щорічна зміна обмінного курсу долара і готівковий дохід у доларах США
(30 червня 1987 р. — 30 червня 1997 р.)**

Ринок	Щорічна зміна обмінного курсу \$, %	Готівковий дохід у \$ США, %
США	–	6,2
Велика Британія	0,3	9,5
Німеччина	0,5	7,6
Австралія	0,4	10,1
Канада	–0,4	7,9
Японія	2,8	6,3
Середнє значення	0,76	7,6

З погляду роботи з активами наведені дані вказують на те, що інвестор отримав би найбільший прибуток, якби працював на ринку акцій США і на ринку облігацій Австралії, хеджуючи при цьому долари США, щоб працювати з австралійським долларом і меншою мірою з британським фунтом. Така стратегія забезпечила б більший прибуток, ніж робота з акціями США без хеджування, хоча на цьому ринку й було виявлено найвищий місцевий прибуток. Це впливає з табл. 12 — прибуток у доларах за цими двома активами нижчий, ніж прибуток за іншими активами.

Коли інвестори порівнюють ефективність своєї діяльності з еталоном ефективності без хеджування, набувають значення курси обміну валют. Хоча рішення щодо роботи з активами і можуть прийматися в умовах повного хеджування, на активах за кордоном, які все-таки не були хеджовані, може позначитися коливання курсів валют. Тому результати, отримані конкретним інвестором, можуть істотно відрізнитися від еталонової ефективності.

нятися від еталонних результатів у зв'язку з різною поведінкою різних валют.

Крім того, незалежно від наявності чи відсутності хеджування еталонів інвестор може приймати і самостійні рішення щодо потенційної поведінки іноземних валют, які можуть не збігатися з тими, котрі впливають з існуючих еталонів. У будь-якому разі необхідно розуміти, як впливають ринкові доходи й доходи по валюті на загальну ефективність міжнародного портфеля. Ризик, пов'язаний з ринком, і ризик, пов'язаний з іноземними валютами, суттєво різняться між собою. Якщо не визначити їх окремо, можна прийти до хибного висновку стосовно ефективності передбачуваних капіталовкладень, що в кінцевому підсумку призведе до несподіваних результатів.

Важливою характеристикою для оцінки активу з метою включення його до портфеля є кореляція інвестиційних активів. Визначення кореляції здійснюється для оцінки статистичної залежності між двома часовими рядами, наприклад, прибутковістю деякого активу і середньоринковою прибутковістю.

Відповідно до теорії ціноутворення на капітальні активи (САРМ) премія за ризик по активу залежить від параметра “бета” (ступеня мінливості активу стосовно ринку), що, у свою чергу, залежить від переміщення цього активу разом з портфелем. Щоб установити премію за ризик за тим чи іншим класом активів, треба оцінити ступінь взаємозалежності цих параметрів. Такою оцінкою є *коефіцієнт кореляції*. Це статистична міра ступеня кореляції між двома часовими рядами показників, наприклад, цінами на акції у США і Мексиці. Коефіцієнт кореляції набуває значення від мінус одиниці, що відображає цілковиту негативну залежність, до плюс одиниці, що означає, що ці ряди є позитивно залежними. Нульова кореляція є свідченням того, що цінові варіації у двох країнах абсолютно не пов'язані. Чим менший коефіцієнт кореляції, тим більшою є вигода від диверсифікованості. Часові ряди цін акцій у різних країнах загалом корелюються позитивно, але коефіцієнт кореляції зазвичай значно менший за одиницю.

У зв'язку з тим що ринок акцій США займає значну частину світового ринку, коефіцієнт кореляції американського ринку зі світовим порівняно високий. Хоча протягом кількох років цей показник знижувався у міру того, як більшого значення набували

ринки інших країн. А це означає, що подальше розширення світового інвестиційного ринку сприятиме збільшенню ефекту від диверсифікованості.

Зростання інтеграції економічних систем і ринків не означає, що рухи активів на різних ринках стали схожими. З цієї інтеграції впливає тільки те, що потоки капіталу зустрічають зараз на своєму шляху менше перешкод.

6.3. Міжнародні інвестиційні компанії (фонди). Оцінка схем інвестування

На думку більшості зарубіжних і вітчизняних фахівців, найдинамічнішим сектором фінансового ринку останнім часом виступають різні форми колективного інвестування. Інструменти колективного інвестування стають дедалі важливішим елементом зростання міжнародних ринків капіталу. Цей процес знаходить своє відображення в мобілізації приватних заощаджень у різних колективних інвестиційних схемах з одночасним зменшенням кількості внесків на депозитних рахунках у комерційних банках.

Перші інвестиційні компанії виникли в Англії у 70-х роках XIX ст. Це були компанії з довірчого управління власністю вкладників — *трасти* (Investment trust). У США перший взаємний фонд з'явився в Бостоні у 1924 р., а вже в 1940 р. їх було 68. Сукупний капітал цих фондів досяг \$448 млн, а кількість особових рахунків вкладників — 300 тис. За період з 1945 по 1984 р. сукупний капітал інвестиційних компаній зріс з \$1,3 млрд до \$340,6 млрд, тобто більш ніж у 277 разів. До 1988 р. в управлінні фондів перебували активи вартістю \$900 млрд, понад 54 млн американців володіли частками у більш ніж 2700 взаємних фондах. За дев'ять років (1980–1988) чисельність акціонерів фондів зросла більш ніж у чотири рази, а кількість фондів — з 524 до 2714.

Це характерно не тільки для розвинених країн. Колективні інвестиційні схеми з'явилися скрізь — у Латинській Америці, Азії, Східній Європі, країнах СНД.

Динаміку розвитку інвестиційних компаній різних видів можна простежити в табл. 16.

Сумарна вартість активів фінансових посередників на кінець року

Фінансові посередники	Сумарна вартість активів на кінець року, \$ млрд			
	1945 р.	1970 р.	1980 р.	1984 р.
Комерційні банки	160,3	576,2	1702,7	2275,8
Позикоощадні асоціації	8,7	176,2	629,8	902,4
Страхові компанії	44,8	207,3	476,2	717,5
Ощадні банки	17,0	79,0	171,6	288,1
Фінансові компанії	4,4	64,0	180,1	287,9
Інвестиційні компанії	1,3	47,6	58,4	137,1
Кредитні організації	0,4	18,0	71,7	115,9
Приватні пенсійні фонди	2,8	110,4	264,8	436,2
Взаємні фонди	–	–	74,4	213,5
Разом	242,2	1339,0	3830,1	5722,7

Розглянемо характерні риси інвестиційних фондів.

Інвестиційні фонди будують свою діяльність шляхом акумулювання коштів рядових вкладників і розподілу їх між значною кількістю дохідних цінних паперів (з обмеженням вкладень у кожен окремий папір в інтересах своїх вкладників і відповідно до їхніх інвестиційних цілей).

Фонди акумулюють кошти вкладників шляхом випуску і продажу їм власних акцій або паїв. Акумульовані кошти інвестиційні фонди можуть спрямувати тільки на інвестиційну діяльність. Таким чином, зібравши кошти від рядових вкладників, інвестиційний фонд формує портфель з різних видів інвестиційних товарів, найчастіше цінних паперів. Отже, кожен акціонер або пайовик фонду є власником пропорційної своєю внеску частини загального портфеля. Він володіє пропорційною частиною кожного цінного папера, що знаходиться в портфелі фонду. Фонди наймають досвідчених фахівців для формування своїх портфелів цінних паперів.

Порівняно з іншими формами організацій, що діють в інвестиційній сфері, інвестиційні фонди мають низку відмітних рис. По-перше, особи, що надають свої кошти інвестиційному посереднику (керуючому), самі несуть ризики, пов'язані з інвестуванням.

По-друге, керуючий поєднує кошти багатьох осіб (як фізичних, так і юридичних), знеособлюючи окремі внески в єдиному грошовому пулі й усереднюючи таким чином зазначені ризики для учасників колективної інвестиційної схеми.

По-третє, на відміну від деяких традиційних форм інвестування (банки, страхові компанії, індивідуальні пенсійні рахунки тощо), схеми інвестиційних фондів не передбачають заздалегідь обумовлених фіксованих виплат.

По-четверте, інвестор, що бере участь в інвестиційних схемах, поінформований про напрями інвестування зібраних коштів, а відтак має можливість вибрати ту форму інвестування, яка найбільшою мірою відповідає його інвестиційним перевагам.

Важко переоцінити позитивну роль колективних інвестицій у процесі стабілізації фінансової системи як окремих країн і регіонів, так і світової економіки загалом. Найбільш поширеною і перспективною формою колективного інвестування в усьому світі стали інвестиційні фонди.

До головних економічних переваг інвестиційних фондів належать:

- ефективність та інформаційна прозорість;
- диверсифікованість;
- професійне управління;
- ліквідність;
- зручність;
- податкові пільги;
- регулювання.

Ефективність та інформаційна прозорість. Зрозуміло, що вищі доходи фондового ринку супроводжуються невизначеністю й значною мінливістю цього ринку. Тому дуже важливо зазначити, що акції інвестиційних фондів треба розглядати як довгострокові інвестиції. Інвестори фондів мають довгострокові цілі, їх не засмучують флуктуації ринку, і вони не впадають у паніку та не ліквідують свої пакети у разі спаду активності на фінансових ринках.

Інвестиційний фонд з огляду на специфіку своєї діяльності може запропонувати інвестору такий дохід, який не запропонує жоден з існуючих фінансових інститутів. Цей дохід можуть забезпечувати інвестиції й інвестиційні операції, недоступні іншим фінансовим інститутам та інвесторам.

Додатковий дохід утворюється шляхом зменшення витрат за рахунок ефекту масштабу, тому що чим більші пакети цінних паперів,

які купуються або продаються, тим нижча вартість здійснення операцій. Інші способи й форми інвестицій пов'язані з вищими, а іноді прихованими зборами, що зменшують дохід інвестора. Наприклад, у випадку дострокового відкликання коштів інвестор зазвичай несе додаткові витрати, а це може заморозити його кошти на довгий термін.

Розкриття інформації фондами сприяє підвищенню поінформованості вкладників і нагромадженню ними досвіду, необхідного для інвестування в сучасних складних ринкових умовах. Зростання компетентності й бажання інвесторів самостійно контролювати рішення про заощадження коштів відображаються у вимогах прозорості до розкриття інформації, які вони висувають до учасників інвестиційного процесу, інвестиційних угод і активів. Дедалі більше інвесторів є добре поінформованими. Ціни на ринках цінних паперів складаються в результаті торгів поінформованих інвесторів, а отже, самі ціни починають відображати всю наявну в економіці інформацію про той чи інший цінний папір або емітента. Ринок, де ціни відображають всю інформацію, де вони складаються під впливом знань та поінформованості, називають *ефективним ринком*. Такий ринок є значно надійнішим і менш ризикованим.

Диверсифікованість. Інвестори мають можливість знизити ризик, володіючи різними акціями в різних країнах і галузях економіки. Саме тому привабливою для інвестора якістю інвестиційного фонду є можливість виходу на нові інвестиційні ринки.

Інвестиційні фонди з'являлися в гострій конкурентній боротьбі з банками та іншими фінансовими установами. Складність цієї конкуренції полягає в тому, що і банки, і страхові компанії, й інвестиційні фонди — посередники. Завдання посередника полягає саме в тому, щоб довести, що його послуга є справді потрібною, щоб звичайна людина однозначно розуміла, що без консультанта або посередника вона не впорасться.

На ринку цінних паперів доходи і вимоги до капіталу вищі. Щоб отримувати на ринку цінних паперів справді високі доходи, потрібно вкласти великий капітал. Інвестиційні фонди збирають заощадження багатьох вкладників та інвестують їх у безліч цінних паперів, у результаті чого досягається ефект диверсифікованості.

Головне обґрунтування існування інвестиційних фондів — вони дали рядовим інвесторам змогу отримувати доходи із зовсім нових для них джерел. Останнє означає можливість диверсифікованості вкладень інвестора.

Завдяки інвестиційним фондам інвестори (вкладники) отримали можливість створити *диверсифікований інвестиційний портфель*, що допомагає знизити некомпенсований і підвищити компенсований ризики. Така зміна в структурі ризику дає можливість отримати більшу компенсацію за ризик.

Професійне управління. Керуючі витрачають свій час і гроші на дослідження, аналізуючи, які акції й облігації купувати та продавати, і здійснюють активну торгівлю з метою приросту вартості капіталу і збільшення загального доходу. Діяльність керуючих фондів істотно впливає на ринкову активність, сприяючи стабілізації ринку.

Передаючи свої заощадження у професійне управління, дрібні інвестори перестають безпосередньо впливати на ринок. Дрібний інвестор небезпечний для ринку, він часто панікує, керується емоціями, чутками, а не перевіреною інформацією і знаннями. Отже, ринок, де править неорганізований інвестор, є хитким, піддається різким коливанням і паніці. Ринок, де діють професійні інвестори за дорученням дрібних клієнтів, стабільніший.

Ліквідність. У разі виходу з колективної схеми інвестори можуть повернути свої гроші зазвичай протягом кількох днів. Відкритий інвестиційний фонд зобов'язаний повертати і основну суму, і дохід у будь-який час на вимогу вкладників. Акції, випущені закритими інвестиційними фондами, обертаються на ринку як акції звичайних корпорацій, тобто вільно продаються й купуються всіма охочими без будь-яких умов.

Зручність. Акцію або пай легко продати чи купити через брокера або безпосередньо в керуючій компанії. Учасник фонду має постійне право на частку в доході фонду незалежно від терміну, протягом якого він є власником акцій чи паїв фонду. Дохід може принести навіть купівля акцій або паїв фонду на один день.

Податкові пільги. Уряди багатьох країн розглядають взаємні фонди як найважливіший фактор мобілізації інвестиційних ресурсів і створюють сприятливі для інвестицій у ці фонди податкові режими. У багатьох країнах інвестиційні фонди звільнені від оподаткування. І навіть якщо податкових пільг немає, інвестиційні фонди залишаються податково привабливими порівняно з прямими інвестиціями в акції чи облігації.

У багатьох країнах набули популярності схеми *податкових кредитів* і *податкових відстрочок*, коли працівник частину своїх доходів

може вкласти в інвестиційний фонд, і ця частина до виходу на пенсію звільняється від оподаткування.

Регулювання. У багатьох країнах введені жорсткі схеми контролю й регулювання інвестиційного бізнесу. Інвестиційні фонди підпорядковуються суворим законам і правилам, що дозволяє запобігти скандалам і шахрайству.

Зазвичай компанії мають ліцензію і несуть відповідальність за всі свої дії. За їхньою діяльністю здійснюється постійний контроль як з боку державних регуляторних органів, так і з боку саморегулюючих організацій. Вони висувають високі вимоги до стандартів роботи інвестиційних компаній і здійснюють наглядові функції, що дає громадянам впевненість у надійності інвестиційних фондів і їхніх керуючих.

Правила щодо розкриття інформації передбачають часте подання звітів, а результати фінансової діяльності інвестиційних компаній перевіряються незалежними аудиторами.

Коли створюється інвестиційний фонд, зазвичай оголошується про те, куди будуть інвестовані зібрані ним кошти, тому в учасника фонду є повна попередня інформація, яка дозволяє вибрати фонд за смаком. Феноменальне зростання інвестиційних фондів є довгостроковою тенденцією, що відображає масштабні зміни в економіці, фінансовій і соціальній сферах у світі.

Досвід інвестиційних фондів Європи і США може бути використаний країнами, де цей бізнес тільки почав розвиватися. Історія розвитку інвестиційної галузі засвідчила, що результати діяльності інвестиційних фондів залежать від режиму регулювання й рівня суспільної довіри.

Тепер проведемо порівняльний аналіз різних схем колективного інвестування. Як уже зазначалося, на сьогодні на фінансовому ринку можна виокремити кілька основних форм колективного інвестування: внески в комерційні банки, недержавні пенсійні фонди, страхові компанії, інвестиційні фонди. У деяких випадках вони істотно різняться за рівнем прибутковості, ступенем надійності, інформаційної відкритості, державного регулювання і т. ін. У табл. 17 наведені форми інвестування зіставляються за низкою найважливіших критеріїв:

- *прибутковість* — який рівень прибутковості пропонує інвесторам той чи інший інвестиційний інститут;

- *надійність* — наскільки надійними є вкладення в інвестиційний інститут;
- *ліквідність* — наскільки легко і швидко можуть бути вилучені вкладені інвестором кошти;
- *інформаційна відкритість* — чи має інвестор можливість отримати повну і достовірну інформацію про використання вкладених коштів і про діяльність інвестиційного інституту загалом;
- *державне регулювання* — наскільки повно розроблена нормативна база державного регулювання і наскільки жорстко держава регулює даний інвестиційний інститут;
- *обмеження за мінімальним внеском* — чи встановлені обмеження для мінімальним внеском для окремих інвесторів;
- *резервні вимоги* — чи встановлені для даного інвестиційного інституту вимоги щодо формування обов'язкових резервних фондів.

Таблиця 17

Порівняльна оцінка інвестиційних форм

Критерій порівняння	Інвестиційні інститути			
	інвестиційний фонд	комерційний банк	страхова компанія	пенсійний фонд
1. Прибутковість	B	C	C	C
2. Надійність	B	B	C	D
3. Ліквідність	A	B	D	D
4. Інформаційна відкритість	B	C	C	C
5. Державне регулювання	A	A	B	D
6. Обмеження за мінімальним внеском	D	C	C	C
7. Резервні вимоги	немає	є	немає	немає

Умовна шкала оцінки: А — дуже висока; В — висока; С — середня; D — низька; E — дуже низька.

Аналіз засвідчив, що за усіма критеріями — прибутковість, надійність, ліквідність, інформаційна відкритість, ступінь державного регулювання, відсутність обмежень за мінімальним внеском — кращими є вкладення в інвестиційний фонд.

Інвестиційні компанії, якщо вони належним чином засновані і є керованими, — дуже надійна форма інвестування. Вони можуть пережити і проблему неліквідного ринку, і економічний спад, і інфляцію. Понад те, у них є могутній стимул довести, що вони забезпечують добре управління і заслуговують на довіру інвесторів, інакше інвестиційні компанії не зможуть залучити нові надходження до свого фонду.

Розглянемо найпоширеніші типи інвестиційних фондів з урахуванням специфіки їхньої діяльності.

Інвестиційні фонди являють собою механізм, за допомогою якого гроші й активи приватних осіб передаються в управління професійним менеджером. В інвестиційних фондах коштами тисяч інвесторів управляють як єдиним портфелем, у якому кожен інвестор має частку, пропорційну своїй інвестиції.

Залежно від законодавчої системи й культурних традицій змінюється форма організації інвестиційних фондів, але їхні завдання залишаються незмінними. Основними відмінними рисами фондів є їхня правова й операційна форми.

За **правовою формою** інвестиційні фонди можна поділити на три категорії: корпоративні фонди, трасти, контрактні фонди.

Фонди корпоративного типу є найбільш поширеними, вони засновуються як звичайні акціонерні товариства. Від імені своїх акціонерів фонд здійснює інвестиції в акції й облігації інших компаній. Дохід від інвестицій розподіляється серед акціонерів фонду, і вартість їхньої частки у фонді зростає (чи зменшується) разом з вартістю інвестицій самого фонду. Власниками корпоративного фонду є його акціонери. Від їхнього імені директори компанії керують фондом. Прикладами таких фондів є взаємні фонди й закриті інвестиційні компанії у США, інвестиційне товариство зі змінним капіталом у Франції, інвестиційна компанія відкритого типу або акціонерне товариство та інвестиційні трасти у Великій Британії.

Основною альтернативою корпоративним фондам є *трасти*, що створювалися у Великій Британії та деяких інших країнах, де була розроблена концепція закону про траст. Траст заснований на принципі поділу управління фондом (включаючи адміністративну роботу і прийняття інвестиційних рішень) і піклування (включаючи володіння активами фонду і здійснення інвестиційних рішень від-

повідно до інструкцій менеджерів). Піклувальник відповідає перед акціонерами за схоронність їхніх активів, і цей розподіл функцій є істотним додатковим захистом фонду та його інвесторів. Приклад таких фондів — *об'єднані трасти*, які є найбільш популярними у Великій Британії та країнах, що поділяють традицію британського загального права, як, наприклад, Австралія і колишні британські колонії. Ця форма, хоча й дуже рідко, використовується і в США.

У низці країн закон не дозволяє створення трастів для управління колективними активами, і тут (переважно це країни з романо-германською системою права або з цивільним законодавством) розвинулися *фонди контрактного типу*. Законним власником активів фонду є менеджер, який повинен мати спеціальну ліцензію, а номінальний власник фонду — кастодіан (зберігач). Інвестори є не акціонерами, а учасниками, що мають право на отримання доходу від приросту капіталу й дивідендів, але не мають права голосу. Єдине право, яке вони можуть реалізувати у фонді цього типу, — це продати свої акції. Тобто якщо їм не подобається, як здійснюється управління фондом, вони можуть вийти з нього. Фонди цього типу засновані в Німеччині (інвестиційні фонди), Італії (взаємні фонди), Швейцарії (загальні фонди розміщення), Японії (інвестиційні трасти) та інших країнах.

За *операційною структурою* інвестиційні фонди поділяються на фонди відкритого й закритого типів. Їхні характеристики наведено в табл. 18. Зведена інформація стосовно інвестиційних компаній представлена в табл. 19.

Відкритий інвестиційний фонд створюється тільки для вкладень у цінні папери, що мають визнане котирування. Іншими словами, керуючий може купувати на кошти, зібрані від пайовиків відкритого фонду, тільки ті цінні папери, цінова інформація про які публікується в газетах. Відкритий інвестиційний фонд передбачає можливість досить швидкого продажу купленого паю. Це дуже зручний інвестиційний фонд для пересічних громадян.

Існують певні способи оцінки активів інвестиційних фондів. Відкритий фонд випускає для своїх інвесторів нові акції на суму, рівну вартості покупки, тому кількість акцій у відкритих фондах з часом може істотно змінюватися. Це означає, що вартість акцій у фондах різного типу визначається по-різному. У відкритих фондах вартість акції прямо пропорційна вартості активів фонду.

Характеристики закритих і відкритих інвестиційних фондів

Інвестиційні фонди закритого типу	Інвестиційні фонди відкритого типу
Створюються у формі юридичних осіб – відкритих акціонерних товариств	Можуть формуватися різними способами
Кількість акцій, що випускаються, фіксується в проспекті емісії	Кількість акцій або паїв, що випускаються, не фіксована
Фонд не може викуповувати акції в акціонерів	Фонд може безупинно випускати й викуповувати акції або паї
Акції можуть бути куплені або продані шляхом укладання контрактів між двома особами або на організованому фондовому ринку, а зміна власників акцій не позначається на активах фонду	Ціни продажу і викупу акцій або паїв базуються на вартості чистих активів
Ціна акцій не обов'язково збігається з вартістю чистих активів фонду	Вартість чистих активів ґрунтується на ринковій ціні портфеля на кожен день
Управління інвестиційним портфелем фонду здійснює керуюча компанія, що є окремою юридичною особою	Фондом управляє керуюча компанія, що існує у формі юридичної особи
Як і в будь-якому іншому акціонерному товаристві, акціонери фонду мають повне право голосу	Права вкладників більш обмежені, ніж у фондах закритого типу

Відкритий інвестиційний фонд визначає ціну своїх акцій на основі *вартості чистих активів (ВЧА)*. Вартість чистих активів – це капітал інвестиційного фонду або його ліквідаційна вартість, що обчислюється зі співвідношення:

$$S(t) = \frac{U(t) - V(t)}{n(t)}, \quad (6.10)$$

де $S(t)$ – вартість чистих активів інвестиційної фірми в момент часу t ; $U(t)$ – ринкова вартість портфеля цінних паперів, яким володіє інвестиційна фірма в момент часу t ; $V(t)$ – вартісний вираз зобов'язань фірми до моменту часу t ; $n(t)$ – кількість випущених акцій фірми до моменту часу t .

Основна вимога до ВЧА – визначення її щонайменше один раз на день. Більшість фондів розраховують ВЧА на кінець робочого дня фондової біржі.

Зведені відомості про інвестиційні компанії

Тип	Суть операції	Джерело капіталізації	Тип цінного папера
Інвестиційна компанія, що залучає кошти за рахунок випуску боргових зобов'язань	Гарантує інвестору отримання певної суми на кінець періоду	Одноразова оплата або періодичні платежі, що надходять від інвесторів	Сертифікат номінальної вартості
Пайовий інвестиційний траст	Фіксований портфель трасту: доходи за облігаціями розподіляються між інвесторами	Капітал інвесторів	Акції прав бенефіціара, що погашаються, або паї трастової компанії
Закриті фонди	Як правило, продаються на біржі. Вартість диверсифікованого портфеля зазвичай відображена у вартості акції фонду. Однак ціна визначається попиту та пропозицією	Одноразове публічне розміщення, фіксована капіталізація	Акції, що не погашаються
Інвестиційні фонди нерухомості	Інвестиції, орієнтовані на нерухомість	Капітал інвесторів і позикові кошти	Сертифікати прав бенефіціара
Відкриті фонди	Вартість диверсифікованого портфеля зазвичай відображена у вартості акції. Вартість чистих активів обчислюється за формулою 6.10	Одноразове публічне розміщення плюс випуск додаткових акцій фонду за потреби	Акції, що погашаються

Закритий інвестиційний фонд не може обмежити верхню чи нижню ціну. Залежно від попиту та пропозиції ціна акції змінюється. Акції можуть продаватися на біржі, якщо вони відповідають умовам лістингу, і на позабіржовому ринку. Оскільки акції фонду продаються на ринку, закритий інвестиційний фонд, випустивши акції в обіг, не має більше прав продавати їх від свого імені, і це обумовлюється в проспекті емісії. Продаж акцій закритих фондів схожий на продаж акцій звичайних компаній. Вони можуть продаватися за ціною як вищою,

так і нижчою від ВЧА: прийнято говорити, що акції фонду продаються відповідно з премією або з дисконтом.

У табл. 20 наведено приклади визначення ціни акції відкритими й закритими фондами і показано їхні відмінності.

Виходячи з дати переоцінки ВЧА інвестиційного фонду прийнято розрізняти два методи оцінки — форвардний та історичний. Відмінності цих методів оцінки чистих активів фонду пов'язані з наявністю часового лага між моментом подання заявки на придбання паїв, їх оплатою і переказом грошей на рахунок фонду, а також між поданням пайовиком заявки на викуп і подальшим списанням грошей з рахунка фонду.

При *історичному способі* оцінки ВЧА інвестор подає заявку на купівлю визначеної кількості паїв за ціною, розрахованою наприкінці попереднього робочого дня. Доки гроші в оплату паїв не надійшли на рахунок фонду, реєстратор фонду не вносить записів по особовому рахунку інвестора. До моменту надходження грошей на рахунок ціна паю змінюється (зростає або зменшується). Але пайовик отримує у власність паї за старою ціною, яка діяла на день подачі заявки. Отже, у разі зростання ціни паю пайовик отримує додатковий дохід, а у випадку зниження залишається в програвші.

При *форвардному способі* оцінки інвестор купує не якусь визначену кількість паїв (як при історичному методі), а вкладає у фонд певну суму грошей. Точна кількість належних інвестору паїв визначається в момент реєстрації права власності на паї (внесення запису до реєстру) шляхом ділення внесеної до фонду суми на вартість інвестиційного паю. Швидше за все, це число виявиться дробовим.

У разі викупу паїв у фондах, які провадять форвардну оцінку, їхня вартість розраховується наступного робочого дня після отримання заявки на викуп. Після цього до реєстру вноситься відповідний запис. У випадку проведення історичної оцінки викуп здійснюється за ціною паю, визначеною в день, що передує поданню заявки на викуп. При цьому в заявці, що подається до одного фонду, можна вказувати як грошову суму, яку пайовик хотів би отримати в обмін на паї, що викупуються, так і кількість цих паїв. В інших фондах заявка на викуп може містити тільки кількість паїв (причому спеціально обумовлюється, що вона може бути і цілою, і дробовою).

Розглянемо сутність процедури розміщення й викупу акцій (паїв).

Закритий фонд не викупує акцій. Власники акцій закритого фонду продають їх на вторинному ринку. Вони знаходять покупця і домовляються про ціну, прийнятну для обох сторін.

Схеми розміщення й викупу акцій (паїв) відкритого інвестиційного фонду поділяються на дві категорії: завантажений фонд і незавантажений. Фонди, які розміщують свої акції через посередників, називаються *завантаженими*. Фонди, які не вдаються до допомоги посередників, називаються *незавантаженими*. Останнім часом у світовій практиці простежується тенденція до збільшення кількості завантажених фондів за рахунок зменшення кількості незавантажених. Завантажені фонди стягують додаткові комісійні (навантаження), які йдуть на оплату агентів з розміщення акцій.

Визначення способу продажу й купівлі паїв є прерогативою керуючого, але, з погляду інвесторів, завжди добре мати свободу вибору, зумовлену об'єктивними обставинами (віддаленість пунктів прийому заявок від місця проживання клієнта, рівень обслуговування в різних пунктах прийому заявок і т. ін.).

Таблиця 20

Приклади визначення ціни акції

1. Визначення ціни акції відкритих фондів	
а) загальна сума активів	\$1500
б) загальна сума зобов'язань	\$500
в) чисті активи фонду (а – б)	\$1000
г) кількість акцій	100
д) ВЧА на одну акцію (в/г)	\$10
2. Визначення ціни акції закритих фондів	
а) ціна акції = ціна акції на фондовій біржі	\$11
Розрахунок премії/знижки:	
б) загальна сума активів	\$1500
в) загальна сума зобов'язань	\$500
г) чисті активи фонду (б – в)	\$1000
д) кількість акцій	100
е) ВЧА на одну акцію (г/е)	\$10
є) ціна акції	\$11
ж) премія (є/е)	10 %

Відкритий фонд повинен викуповувати акції кожного інвестора, який хоче їх продати. Зазвичай при погашенні акції використовується ВЧА, тобто ціна, яку пропонує емітент (фонд). Як правило, жодні додаткові витрати не враховуються під час визначення цієї ціни, якщо клієнт звертається безпосередньо до інвестиційної компанії, і тоді курс викупу акції фондом дорівнює курсу розміщення. Проте іноді деякі агенти з розміщення й викупу стягують плату за викуп, що становить від 0,5 до 1 %.

ВЧА стає ціною, пропонованою покупцем при котируванні акцій фонду. І якщо інвестор купує акції фонду через агента з розміщення, тоді він сплачує комісійні, котрі називаються надбавкою.

Курс викупу + Комісійні = Курс розміщення;

ВЧА + Надбавка = Ціна для інвестора.

Сума комісійних традиційно виражається у відсотках від курсу розміщення. У багатьох країнах правові норми обмежують верхню межу цих зборів. Наприклад, у США при укладанні контракту вони не можуть перевищувати 9 %. Практично вони становлять 8–8,5 %, але багато фондів знижують цю цифру до 3,6–7 %.

Курс розміщення визначається за такою формулою:

$$\pi_t = S(t)/(1 - \delta_t), \quad (6.11)$$

де δ_t — комісійні від курсу розміщення.

Управління інвестиційними фондами супроводжується певними витратами й винагородами.

Під час прийняття рішення про вкладення грошей в інвестиційний фонд для потенційних інвесторів важливою є вартість послуг фонду. Саме цей фактор може стати вирішальним при виборі конкретного фонду.

Інвестиційні фонди зазвичай здійснюють витрати двох типів: прями та непрямі. До *прямих витрат* належать винагорода керуючих, надбавка (знижка) при розміщенні (викупі) паїв, витрати на управління майном фонду (адміністративні й операційні), що відшкодовуються за рахунок його майна. Інвестор, як правило, заздалегідь знає про ці витрати і може їх оцінити. *Непрямі витрати* заздалегідь важко піддаються оцінці: наприклад, трансакційні витрати або спред між ціною покупця і продавця.

Сукупна вартість обслуговування в інвестиційному фонді для інвестора, що продав акції (паї) не раніше ніж через рік після їх купівлі, дорівнює сумі названих вище параметрів.

Інвестиційні фонди характеризуються також відмінними стилями їхньої діяльності. Вони поділяються за цілями вкладень та стилем управління. Цілі вкладень і класифікація стилів широко використовуються в інвестиційному бізнесі для характеристики відмінностей між інвестиційними менеджерами. Інвестиційні цілі фондів можуть бути різними – від цілей агресивного зростання з низькодивідендними акціями високого зростання до цілей фондів, орієнтованих на високоприбуткові звичайні акції. Вони пояснюють відмінності перспективних доходів різних фондів або принаймні дають необхідні обґрунтування для оцінки відносної прибутковості в минулому.

Прибутковість R_t інвестиційного фонду за період t обчислюють за такою формулою:

$$R_t = \frac{(S_t - S_{t-1}) + Q_t + W_t}{S_{t-1}}, \quad (6.12)$$

де Q_t – доходи у вигляді дивідендів і відсотків; W_t – доходи від приросту капіталу за розглянутий період. Прибутковість, що визначається таким чином, не враховує витрати, які несе акціонер або інвестор фонду (наприклад, надбавка для розміщення акцій). Ця прибутковість швидше є доходом керуючого фондом. Щоб отримати реальний дохід акціонера, треба враховувати всі додаткові витрати, які він несе. Система класифікації на основі доходу може послабити стимули до гри стилями з метою поліпшення відносних показників. Більш формальні методики класифікації взаємних фондів допомагають інвесторам зрозуміти перспективну динаміку своїх вкладень, виходячи з отриманої й очікуваної прибутковості.

Активне управління портфелем має нетривіальний вплив на вимір прибутковості. Значний інтерес становить і питання про вибір методики для запобігання фактичним змінам стилю з метою поліпшення відносної історичної прибутковості. Для мінімізації низької відносної прибутковості можна вибрати цілі фонду, заявлені по факту.

У разі зміни цілей міжнародних інвестиційних фондів враховують середній дохід цілі з доходу фонду за рік до зміни з використанням спочатку старої цілі, а потім нової. Таким чином, ефективна прибутковість для фонду I визначається як

$$I = \left[(R_{i,t} - R_{j_{\text{стар}}}) + (R_{i,t} - R_{j_{\text{нов}}}) \right] / 2, \quad (6.13)$$

де $j_{\text{стар}}$ — стиль, з якого фонд переключився за період $t + 1$; $j_{\text{нов}}$ — стиль, у який фонд переключився. Їхня різниця — це чистий прибуток або збиток прибутковості за минулий рік. А отже, якщо $I > 0$, то цей інвестиційний фонд у середньому показав кращі результати, ніж інші, якщо $I < 0$, то навпаки.

Хоча наведений вище простий тест не доводить, що в цей період керуючі змінювали стиль у стратегічних цілях, результати, безумовно, узгоджуються з такою інтерпретацією. Використання самостійно визначених стилів для статистичної бази без перевірки перекласифікації фонду привело б нас до помилкової оцінки відносної прибутковості фонду. Те саме відбулося б, якби за основу стильової класифікації фонду ми взяли його поточний портфель активів. “Показ товару обличчям” — звичайний маневр керуючих фондів, що застосовується наприкінці строку для вибору малорезультативних паперів і/або зміни видимої стратегії фонду. Але він не може порушити методик, в якій використовуються минулі доходи.

За досить широкої класифікації інвестиційних фондів на основі стилів можна розглянути наступну раціональну схему. По-перше, це фонди однієї країни, що являють собою інвестиційні компанії, які здійснюють інвестиції на ринку однієї країни. Більшість цих фондів є закритими. По-друге, це регіональні фонди — інвестиційні компанії, що інвестують всередині великого регіону, особливо в Європі, Азії, Латинській Америці. По-третє, це міжнародні фонди, тобто інвестиційні компанії, що інвестують у будь-яке місце за межами своєї країни. Усі вони мають представництва в багатьох країнах. По-четверте, це глобальні фонди, що інвестують як усередині країни, так і за кордоном. Типовий глобальний портфель більшу частину своїх активів пов’язує з іноземними ринками. Але гнучкість при переведенні активів в акції своєї країни дає цим фондам переваги.

Далі деякі іноземні портфелі пропонують ще більший ступінь спеціалізації, наприклад, вони можуть сконцентруватися на акціях дрібних компаній або акціях у певному секторі (наприклад, охороні здоров’я).

Нарешті, деякі іноземні фонди структуровані як індексні портфелі. Загалом чим більше країн або секторів залучені до інвестиційного процесу, тим ефективнішою є диверсифікованість.

Якщо на початку 80-х років міжнародне інвестування було рідкістю для багатьох інвесторів, то зараз уже багато інвестиційних компаній працюють у цій сфері. Міжнародний інвестиційний бізнес

включає велику кількість як відкритих, так і закритих фондів. Вони поділяються на такі категорії:

- фонди однієї країни;
- регіональні фонди;
- міжнародні фонди;
- глобальні фонди;
- фонди акцій невеликих компаній.

Фонди однієї країни. Багато закритих фондів обмежуються одним ринком. Тільки у США зареєстровано понад сорок країнних закритих і близько десятка відкритих фондів. Ці відкриті фонди свої інвестиційні портфелі формують переважно з японських або канадських цінних паперів.

Така диспропорція закритих і відкритих форм пояснюється тим, що закрита форма важлива для країнних фондів, які інвестують у нові ринки, через їхню високу мінливість і неліквідність. Як було зазначено вище, закриті фонди не повинні погашати акції, тому вони можуть зберігати активи, навіть якщо їхні ціни істотно коливаються. Тоді як у випадку відкритих фондів масове погашення акцій за контрактом може виявитися руйнівним для фонду і навіть завдати шкоди ринку цінних паперів загалом, якщо він невеликий. Інвестор, обмежуючи себе вкладенням капіталу в одну країну, піддається ризику, що відповідає ризику цієї країни. Мінливість іноземного ринку посилюється закритою структурою фондів, що передбачає великі премії й дисконти. Оскільки акції цих інвестиційних фондів на ринку продаються як звичайні акції корпорацій, ціни на них можуть значно відрізнятись від їхньої ВЧА.

Щоб діяльність фондів однієї країни, які працюють на невеликих ринках, була успішною, потрібно інвестувати щонайменше у п'ять-шість країн для забезпечення адекватної диверсифікованості. Треба також знати, коли купувати й коли продавати. Високі премії незмінно спричиняють ризик, вищий за середній.

Японія є прикладом існування ризиків з інвестування в одну країну. Цей ринок одним із перших привернув увагу іноземних інвесторів, передусім американських. Японські компанії зараз мають майже чверть вартості світового ринку цінних паперів, посідаючи друге місце після США. Японія може похвалитися більш ніж 2500 компаніями з акціями, що привселюдно торгуються, і 8 біржами. Серед відкритих фондів, що інвестують у Японію, можна назвати такі, як *Capstone*, *Fidelity*, *GT Capital*, *T. Rowe Price*, *Scudder*. Багато інших іноземних

інвестиційних компаній, особливо Тихоокеанського регіону, широко представлені в Японії. За даними *Morgan Stanley Capital International*, у 1962–1989 рр. річний дохід японського ринку становив 22,4 % проти 9,3 % для американських акцій. Однак японський ринок може бути дуже мінливим. Індекс акцій *Nikkei 225*, що являють собою “вершки” Токійської біржі, піднявся на 29 % у 1989 р. і в останній день торгів цього року сягнув найвищого рівня у 38,916. Але до літа 1992 р. *Nikkei* знизився більш ніж на 50 % порівняно з рівнем, якого він досяг менш ніж 3 роки тому. Навіть за такого низького рівня інвестори були стурбовані можливістю подальшого падіння індексу, вважаючи, що ринок усе ще переоцінений у тому, що стосувалося його високих коефіцієнтів *P/E*, обмеженістю доходів за дивідендами і безперспективністю заробітків, що супроводжувалася банкрутствами. У серпні 1992 р., після того як *Nikkei* упав до найнижчого за 6 років рівня в 14,309 (на 63 % нижче, ніж у грудні 1989 р.), ринок сприятливо відгукнувся на оприлюднення японським урядом планів підтримки економіки, що перебувала в занепаді, та фондового ринку. Через кілька тижнів після цього *Nikkei* піднявся більш ніж на 25 %.

Непередбачені істотні коливання різних ринків, навіть таких великих, як японський, вказують на те, чому не слід концентрувати портфель акцій в одній країні. Щоб запобігти появі згаданих вище проблем, необхідно диверсифікувати інвестиційний портфель по різних країнах.

Регіональні фонди. Багато регіональних інвестиційних фондів зосереджують свою діяльність у якомусь конкретному регіоні, наприклад, у Європі або в Латинській Америці. Інвестори купують відповідні портфелі, якщо вони мають позитивні очікування щодо прибутковості й ризику. Приміром, інтеграція Європи привернула увагу інвесторів, як і нещодавні появи латиноамериканських акцій, і стабільно високе зростання у Південно-Східній Азії.

У зв'язку з регіональною специфікою цих фондів очікується, що вони можуть бути мінливішими, ніж широко диверсифіковані глобальні або інтернаціональні фонди. Але перевага інвестування в регіональний фонд порівняно з групою країнних фондів полягає в тому, що тут є професійний менеджер, який приймає рішення щодо розміщення активів для своїх клієнтів. Активи можуть бути переведені з кризового ринку на ринок, що розвивається.

Міжнародні фонди. Портфелі цих фондів інвестують практично всі свої активи в іноземні ринки. Найстарішими фондами цього типу

є *Kleinwort Benson International Equity*, *Scudder International* і *T. Rowe Price International*. З огляду на їхні широкі інвестиційні параметри ці фонди є кращим вибором для середньої людини, ніж фонд однієї країни або навіть регіональний фонд.

Однак слід зауважити, що, наприклад, для американських інвесторів у міжнародних портфелях велика частка активів припадає на Японію, оскільки Японії належить велика частка із загального портфеля світового ринку. Інвестиційна політика, що проводиться фондами в різних країнах, таких як Японія, може відображати здатність менеджера думати незалежно. Незалежність — це риса, властива успішним менеджерам. Це особливо важливо на ринку міжнародних фондів, який пропонує значно більше можливостей для творчості й досягнення успіху.

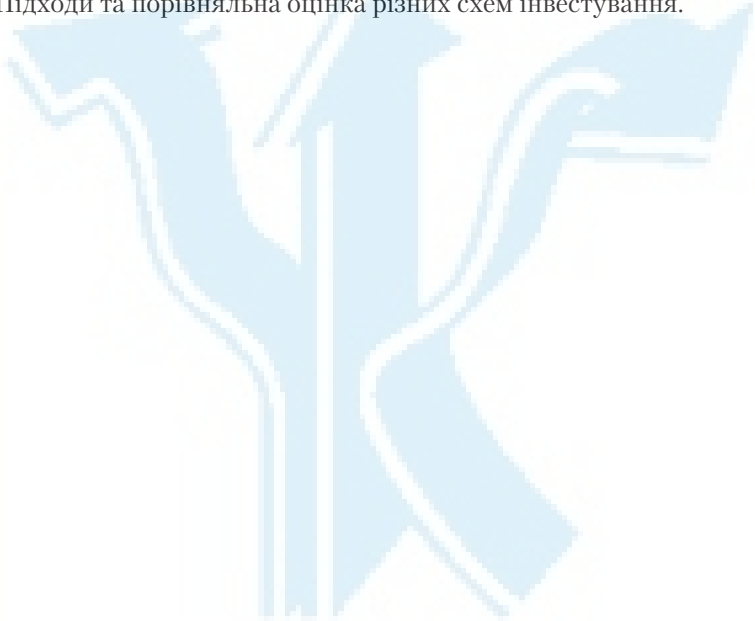
Глобальні фонди відрізняються від міжнародних тим, що вкладають кошти також і в місцевий ринок. Вони характеризуються відкритістю для інвестування. Деякі мають обмеження на пропорцію, яку вони можуть розмістити в країні чи поза нею, інші просто полюють за кращими можливостями. Відповідно до загальних орієнтирів, зазначених у проспекті, менеджери можуть переміщати інвестиційні ресурси між власною і зарубіжною країнами залежно від перспектив розвитку на різних ринках, мінливості валюти і т. ін. Треба враховувати, що глобальні фонди дають можливість додаткової диверсифікованості. При управлінні таким фондом велике значення має розподіл портфеля за країнами. Важливо знати, куди і скільки грошей укласти.

Фонди акцій невеликих компаній не здобули поширення, зокрема, через неліквідність та недоступність інформації. Значна частина фондів з іноземними акціями мають справу з великими іноземними корпораціями.

Однак дрібніші компанії як у США, так і в інших країнах часто мають потенціал зростання, вищий за середній. Проте фонди все-таки інвестують в акції і ринки з великим потенціалом. Оскільки дрібні компанії різних країн ще менш взаємозалежні, зрозуміло, що на цьому ринку можна отримати вищий рівень диверсифікованості. Зазвичай глобальний і міжнародний портфель дрібної компанії не пропонують повної інвестиційної програми. Інвестиційні компанії, що спеціалізуються на цьому ринку, вирізняються активною і навіть іноді агресивною інвестиційною політикою й багаторічним досвідом.

Питання для самоконтролю

1. Сутність міжнародних інвестицій та їхні основні форми.
2. Характеристика міжнародного інвестиційного процесу.
3. Поняття та основні види цінних паперів на міжнародному ринку інвестицій.
4. Сутність і класифікація міжнародних інвестиційних ризиків.
5. Види й характеристика міжнародних інвестиційних компаній.
6. Підходи та порівняльна оцінка різних схем інвестування.



МАУП

ТЕХНОЛОГІЇ ІННОВАЦІЙ У МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

7.1. Технологічна політика міжнародних фірм: цілі й напрями. Місце інновацій у міжнародних технологічних стратегіях фірм

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

Технологічна політика підприємства або організації – це набір принципів і дій (спосіб діяльності), на основі якого вибираються, розробляються і впроваджуються нові продукти й технологічні процеси. Основні завдання технологічної політики фірми:

- моніторинг науково-дослідних досягнень у країні та світі, а також загальних технологічних тенденцій;
- стимулювання постійного підвищення освітнього і кваліфікаційного рівнів персоналу компанії;
- визначення факторів, що сприяють інноваціям;
- формування організаційної структури підприємства, сприятливої для здійснення безупинного інноваційного процесу, забезпечення мотивації персоналу;
- координація й досягнення узгодженості дій різних підрозділів компанії з проведення НДДКР.

Необхідність проведення потужної технологічної політики особливо стосується багатонаціональних корпорацій.

Сьогодні найбільш життєздатними вже є не ті компанії, що вбачають конкурентні переваги в розширенні масштабів своєї діяльності або у вмілому використанні недосконалості конкуренції на світових рин-

ках праці, капіталів, матеріальних ресурсів, — значущість таких переваг з часом зменшується. У більшості галузей ТНК вже не конкурують лише з національними компаніями. Вони змушені конкурувати з іншими гігантами, що мають аналогічні переваги географічної диверсифікованості. У таких умовах справді передові компанії — це ті, котрі здатні уважно відстежувати всі ринкові й технологічні тенденції, творчо реагувати на можливості й загрози, які ці тенденції несуть у собі, постійно генерувати нові ідеї та продукти і швидко та ефективно використовувати їх з урахуванням глобального масштабу. Натомість компанії, не чутливі до технологічних змін або неквапливі, стають жертвами зростання витрат на науково-дослідні й дослідно-конструкторські роботи, розмивання різниці у рівнях технологічного розвитку між країнами і скорочення життєвого циклу продуктів.

Технологічна політика слугує двоєдиній глобальній меті фірми: по-перше, знизити ризики й вижити, по-друге, підвищити ефективність власної діяльності, стати більш прибутковою. Інтернаціоналізація НДДКР також спрямована на досягнення цієї мети шляхом створення цілої низки переваг:

- *полегшення доступу до дефіцитних ресурсів.* Перенесення досліджень і розробок у центри розвитку науки й техніки (такі, наприклад, як Силіконова долина в Каліфорнії, США) дозволяє компанії бути в курсі того, що відбувається, у найкоротший термін отримувати необхідну інформацію й залучати до співпраці потрібних людей. Інший аргумент на користь інтернаціоналізації НДДКР — надання в деяких країнах (наприклад, в Австралії) субсидій і пільг компаніям під час проведення таких робіт, а також доступ на місцевий ринок венчурного капіталу;
- *наближення компанії до її споживачів.* Це особливо важливо, якщо фірма дотримується політики продуктової диференціації, націлена на максимальну відповідність свого продукту вимогам місцевих споживачів. Крім того, розміщення розробників продукту за кордоном може сприяти зменшенню витрат на виготовлення продукції за рахунок створення низьковитратних моделей, що враховують специфічні можливості країни, у якій розробляється продукт;
- *полегшення доступу до ринку.* Тут треба зауважити такі моменти, як необхідність дотримання місцевих стандартів, наслідування національній економічній і науково-технічній політиці, створення іміджу місцевої фірми, підвищення престижу;
- *зменшення витрат і ризиків,* для чого НДДКР переносяться в країни з найменшою вартістю робочої сили (наприклад, передача

розробки програмного продукту з Великої Британії до постсоціалістичних країн, а інженерних розробок — до Великої Британії та Німеччини в 90-ті роки). Такий самий результат досягається за допомогою кооперації із зарубіжними фірмами або науково-дослідними інститутами, причому в цьому випадку з'являється можливість реалізації масштабніших проектів, за які фірми не бралися б поодиночі;

- *обхід законодавчих обмежень* шляхом перенесення досліджень до іншої країни. Наприклад, розвиток певних напрямів генної інженерії законодавчо обмежений у Німеччині, але дозволений у США й Великій Британії.

Фірма, зрозуміло, може ставити перед собою кілька цілей, інтернаціоналізуючи свою діяльність у галузі НДДКР. Конкретне їх подання зумовлюється вибором тієї чи іншої стратегії: орієнтацією переважно на ринок країни походження фірми; диверсифікованістю продукту відповідно до вимог локальних ринків; глобальною стратегією на світовому ринку. Наслідки вибору стратегії для процесу створення продукту відображено в табл. 21. Переважна орієнтація на один національний ринок майже не враховує вимоги міжнародного ринку. Стратегія модифікації продукту на місцях має свої переваги і в окремих випадках може бути придатнішою для МНК, ніж стратегія глобалізації, що на сьогодні є домінуючою на світовому ринку.

Глобальний характер конкуренції не тільки робить нововведення більш значущими для транснаціональних корпорацій, а й зумовлює потребу в пошуку нових шляхів створення інновацій. Традиційно більшість ТНК застосовують один із двох класичних типів технологічної політики: *center-for-global* (політика глобального центру) і *local-for-local* (політика поліцентризму).

Політика глобального центру. Цей тип політики полягає в пошуку нових технологій у країні базування для створення нових продуктів і процесів з використанням централізованих ресурсів материнської фірми, а також у поширенні інновацій у світових відділеннях ТНК.

Показовим прикладом використання цього типу політики є історія появи цифрового перемикача АХЕ компанії *Ericsson*. Причиною розробки радикально нової системи перемикачання, заснованої на новітніх принципах і технологіях, став прогноз попиту й розвитку технологічних тенденцій на ринку телекомунікацій, а приводом — втрата очікуваного замовлення з боку австралійського поштового відомства. Крім того, до моменту ухвалення рішення про розгортання проекту на той час невеликою і невідомою за межами своєї країни французькою фір-

мою *CIT-Alcatel* на промисловій виставці було представлено принципово новий тип перемикача – цифровий. Це становило очевидну загрозу стратегії фірми *Ericsson*, заснованій на технологічному лідерстві.

Таблиця 21

Концепції створення продукту, використовувані МНК

Характеристика процесу	Орієнтація на один основний національний ринок	Урахування особливостей локальних ринків	Глобальна стратегія на світовому ринку
1	2	3	4
Внесок підрозділів, що відповідають за продукт	Розробка специфікацій продукту, в основному з урахуванням національного ринку	Значною мірою враховуються вимоги локальних міжнародних ринків	Розробка і конструювання продукту за постійної підтримки зарубіжних партнерів, максимально можливе урахування вимог міжнародного ринку
Внесок підрозділів, що відповідають за збут	Пристосування створених виробничими підрозділами продуктів до місцевих вимог, що часто призводить до перепроєктування	Вплив на процес проєктування на стадії розробки технічного завдання. Урахування в процесі створення продукту вимог локальних ринків, якщо швидке пристосування продукту неможливе (через часові або вартісні обмеження)	Координація централізованого створення продуктового ряду, що відповідає вимогам локальних ринків
Загальні витрати на створення продукту	Додаткові витрати через роздільні (локальні) процеси модифікацій продукту	Незначні додаткові витрати і водночас використання власних місцевих ресурсів і невелика спільність продуктової лінії	Менші сукупні витрати на програму, зокрема: <ul style="list-style-type: none"> • менші витрати на НДДКР на місцях; • більша спільність продуктової лінії; • менші витрати на обладнання і постачання

1	2	3	4
Час створення	Одночасний вихід на локальні ринки неможливий, модифікація продукту часто триває стільки само, як і його розробка	Можливість одночасного виходу на локальні ринки вкрай низька. Затрати часу на модифікацію продукту навряд чи зменшаться	Можливий практично одночасний вихід на міжнародний ринок. Час на створення продуктової лінії загалом істотно скорочується
Урахування вимог ринку	Вимоги деяких країн щодо інвестицій у НДДКР переважно виконуються. Цілковите виконання специфічних вимог місцевих споживачів	Вимоги локальних ринків (як до самого продукту, так і інвестиційні потреби) враховуються	Менший обсяг інвестицій у НДДКР на локальних ринках. Пристосування до місцевих вимог загалом можливе

Аналіз засвідчив, що потенціал нового винаходу дуже високий, втім, як і ризики: новий продукт потребував більш ніж 50 мільйонів фунтів і близько 2000 людино-років дослідницьких зусиль. Крім того, за попередніми оцінками, мало minuti щонайменше п'ять років перш, ніж новий цифровий перемикач можна буде вивести на ринок. Однак корпоративні менеджери *Ericsson* все-таки вирішили зробити ставку на розробку нового продукту *AXE*. Весь комплекс досліджень виконувався у Швеції компанією *Ellementel*, спільним венчурним підприємством корпорації *Ericsson* і шведського управління телекомунікацій. Підприємство було наділене всіма повноваженнями і забезпечене необхідними ресурсами для того, щоб розробити новий продукт якомога швидше. В результаті до 1976 р. компанія отримала свій перший діючий *AXE*, а до 1984 р. систему було впроваджено в 59 країнах світу.

Загалом централізація НДДКР зумовлена:

- необхідністю контролю з боку менеджменту ТНК над технологією, що розглядається як довгострокова конкурентна перевага;
- необхідністю тісного зв'язку між розробкою документації й обладнання, а згодом між функціями виробництва та розвитку технології;

- в умовах мінливого конкурентного середовища потребою у скороченні часу на проведення НДДКР.

Основний ризик централізованого проведення технологічної політики полягає в тому, що результат інновацій не може точно відображати локальні ринкові потреби. Можливі також труднощі з упровадженням нової технології через опір дочірніх фірм прийняттю централізованих рішень.

Наприклад, фірма *NEC* розробила перемикач *NEAC 61* як глобальний продукт, але передусім для задоволення потреб американського ринку. Японські інженери в корпорації мали найвищу кваліфікацію, проте вони не були добре ознайомлені зі складним і комплексним попитом незалежних телефонних компаній у США. В результаті споживачі позитивно сприйняли перехід до нових, ефективніших апаратних засобів, але перші постачання викликали нарікання через те, що програмне забезпечення не задовольняло кінцевих користувачів, які мали не характерні для японського ринку специфічні потреби.

Політика поліцентризму. Інший традиційний тип упровадження технологічних змін — *local-for-local* — передбачає, що дочірні компанії ТНК використовують власні можливості й ресурси для розробки нових технологій, які забезпечують їхні потреби. Ця модель дозволяє відображати унікальні потреби різних країн, у яких діють ТНК. В сучасних умовах, незважаючи на зміцнення тенденції глобалізації в багатьох галузях, необхідність урахування особливостей місцевого попиту і країнних розбіжностей зберігається.

Корпорація *Unilever* має достатньо підстав для того, щоб розробляти глобально стандартизовані продукти. Зростання витрат на НДДКР і їхня складність, конкурентна боротьба з іншими ТНК, такими як *Procter&Gamble*, — усе це посилює тенденцію до глобалізації. Однак здатність компанії *Unilever* при провадженні технологічної політики розпізнавати й реагувати на локальні потреби і можливості стала її найбільшою конкурентною перевагою. Наприклад, коли в компанії виникли проблеми з реалізацією нового мийного засобу на такому гігантському ринку, як Індія, локальна розробка, що дозволила перетворити синтетичні мийні засоби у форму твердої таблетки, дала компанії продукт, який заповнив у країні більшість прилавків.

Але такого типу інноваційний процес має недоліки:

- не завжди обґрунтоване прагнення національних відділень до автономії;

- дублювання розробок, здійснених в інших дочірніх компаніях ТНК, в умовах, коли кожне національне відділення шукає власне вирішення спільної проблеми;
- додаткові витрати на проведення НДДКР.

У корпорації *Philips* британська дочірня компанія витратила величезну кількість ресурсів на створення нового дизайну телевізорів, який відповідав би місцевому ринку. Кінцевий продукт практично не мав принципових відмінностей від стандартного європейського, котрий у цей самий час намагалися впровадити менеджери материнської фірми. В результаті компанія була змушена задіяти п'ять замість чотирьох телевізійних заводів у Європі, що поставило під загрозу загальну ефективність і конкурентоспроможність *Philips*.

Провадячи технологічну політику, менеджери ТНК повинні водночас підвищувати ефективність централізованих і локальних інновацій, а також створювати умови для пошуку нових форм здійснення транснаціональних інновацій. Таким чином, крім описаних вище типів інноваційного процесу останнім часом дедалі більшого поширення набувають нові методи здійснення технологічних змін. Ці методи можна поділити на дві категорії: *locally-leveraged* (розподілена система технологічного розвитку) і *globally-linked* (інтегрована система технологічного розвитку).

Розподілена система технологічного розвитку. Технологічна політика типу *locally-leveraged* передбачає використання ресурсів національного відділення з метою створення інновацій не тільки для місцевого ринку, а й для зарубіжних. Це дозволяє менеджменту ТНК об'єднати інноваційні ресурси всіх дочірніх фірм і використовувати їх для всієї корпорації. ТНК отримує здатність реагувати на ринкові зміни в одній країні й використовувати їх для виявлення подібних тенденцій в інших країнах. Такий спосіб провадження технологічної політики передбачає розвиток і контроль з боку менеджменту за процесом навчання кадрів дочірніх фірм корпорації, координацію їхньої діяльності у сфері НДДКР і водночас дає компанії можливість значно підвищити ефективність використання інноваційних ресурсів.

Наприклад, компанія *Procter&Gamble* відкрила завод з виробництва кондиціонерів для білизни під марками *Downy* у США і *Lenor* у Європі. Корпорація *Unilever* також вийшла на цей швидко зростаючий ринок зі своїм продуктом *Comfort*. Однак після кількох років зусиль їй не вдалося істотно потіснити конкурента, який мав перевагу першого виходу на ринок. Тоді в німецькій дочірній компанії розро-

били нову торгову марку з продуктовою позицією і маркетинговою стратегією, що забезпечили надзвичайну швидкість у завоюванні частки місцевого ринку. Менеджмент корпорації незабаром встановив, що ринковий успіх цього продукту визначили ведмежа, якого німці сприйняли як символ продукту, і слоган *Kisshellweich* (що в перекладі англійською звучало як *Teddy soft*, поцілуй ніжно). Опитування споживачів засвідчило, що цей символ не тільки відповідає уявленням про м'якість, а й викликає стійкі асоціації зі сталістю й довірою, що надавало рекламним обіцянкам більшої правдивості. Німецька марка (відповідно перекладена) і її продуктова маркетингова стратегія були успішно впроваджені на інших ринках Європи і в кінцевому підсумку в США, де образ ведмежати допоміг *Snuggle* швидко завоювати 25 % традиційного ринку *P&G*, за який *Comfort* компанії *Unilever* боровся близько десяти років.

Однак локальні нововведення, розроблені одним країним відділенням, не завжди легко впроваджуються в інших відділеннях. Основні перешкоди полягають у спробах трансферту продуктів або процесів, які не відповідають умовам іншої країни; у недостатній координації трансферних механізмів; у бар'єрах, зумовлених синдромом “зроблено не в нас”, який виявляється в боротьбі національних відділень за проведення власних автономних НДДКР.

Наприклад, попри надзвичайний успіх у трансферті свого кондиціонера, менеджмент *Unilever* не зміг успішно передати мийний засіб на безфосфатній основі (продукт, розроблений його німецькою дочірньою компанією) до інших європейських дочірніх компаній. Наполягаючи на тому, що їхні ринкові потреби відрізняються від потреб Німеччини, країне відділення у Франції, приміром, працювало над власним проектом. У центральному офісі корпорації вважали саме локальний “патріотизм” менеджерів національних відділень основною причиною протидії прагненню центру до більшої координації і намагання відділень встановити власний бюджет НДДКР.

Інтегрована система технологічного розвитку. Інший варіант провадження інноваційної політики — *globally-linked* — передбачає об'єднання ресурсів і можливостей всіх елементів ТНК як на рівні головної компанії, так і на рівні дочірніх фірм для спільного створення і впровадження інновацій. У цьому випадку кожна одиниця своїми унікальними ресурсами сприяє розробці спільних інновацій. Цей тип технологічної політики є оптимальним в умовах, коли потреба в ін-

новаціях не відповідає дослідницьким можливостям даного країнного відділення або коли об'єднання ресурсів та можливостей кількох організаційних одиниць сприяє ефективнішій розробці необхідної технології. Створення гнучких зв'язків дозволяє об'єднати зусилля багатьох одиниць для отримання ТНК ефекту синергії.

Показовим прикладом цього типу технологічної політики є застосований компанією *Procter&Gamble* спосіб розробки рідкого мийного засобу для всесвітнього поширення. Коли успіх компанії *Unilever* у США з продуктом *Wisk* продемонстрував потенціал сегмента мийних рідин для прання сильно забруднених тканин, *P&G* і *Colgate* вийшли на ринок з конкуруючими продуктами відповідно *Era* і *Dynamo*, але зі значно меншим успіхом. Усі три компанії спробували поширити свої продукти в Європі, але через насиченість європейського ринку різними порошковими мийними засобами (що містять ензими, хлор і фосфати, не дозволені у США) їхні спроби виявилися невдалими.

Однак європейські вчені *P&G* після семи років роботи розробили хлорний замінник з пом'якшувальною здатністю, як у фосфату, і засіб, що додає ензимам сталості. Новий продукт перевершив характеристики існуючих порошоків і був випущений під маркою *Vizir*, створивши сегмент рідин для прання на ринку Європи.

Тим часом дослідники *P&G* у США працювали над новою рідиною для заміни мийного засобу *Era*, що потерпів поразку в боротьбі за частку ринку з *Wisk*. Тоді ж міжнародна координаційна технологічна група працювала з дочірньою компанією *P&G* у Японії над розробкою інгредієнта для видалення жирних плям, що робить рідину ефективнішою при митті в холодній воді, який був поширений у Японії.

Таким чином, кожна одиниця корпорації шукала ефективне вирішення своїх локальних проблем, але ніхто з них не кооперувався для проведення спільних досліджень.

Коли голова європейського відділення *P&G* очолив дослідження в материнській компанії, його метою стали розвиток кооперації і координація діяльності локальних центрів НДДКР. За допомогою кількох важливих організаційних змін він налагодив механізм кооперації між національними відділеннями. Результатом глобальної технологічної політики стали випуск рідини *Tide* у США (марка, що могла конкурувати з лідером ринку *Wisk*), а також успішне виведення на японський ринок мийного засобу *Cheer*, на європейський — *Ariel*. Усі ці продукти об'єднали кращі розробки, створені у відповідь на європейські, американські та японські потреби.

Але такий процес створення інновацій також має свої обмеження. Він вимагає значної міжнародної координації, що може виявитися занадто дорогою і неефективною. Численні міжнародні зв'язки між різними організаційними одиницями ТНК, необхідні для забезпечення цього процесу, також можуть перевантажити компанію через невизначеність і надмірне розосередження влади.

Так, компанія *ITT* зіткнулася з великими проблемами у спробах розробити 12-розрядний телекомунікаційний перемикач *System* об'єднаними зусиллями своїх європейських дочірніх компаній. Намагаючись координувати зусилля підприємств, що відповідають за розробку різних компонентів, головна фірма постала перед фактом витрати великої кількості часу й коштів, що призвело до затримки реалізації проекту та перевитрати бюджету.

Таким чином, зусилля створити інноваційний процес типу *globally-linked* цілком можуть стати причиною невдачі, аж до повного виходу компанії з бізнесу, що традиційно вважалося її основним видом діяльності.

Завдання менеджера ТНК полягає не у сприянні поширенню того чи іншого типу інноваційного процесу, а в пошуку і впровадженні таких організаційних систем, які сприяли б забезпеченню ефективності всіх складових інноваційного процесу. Іншими словами, він повинен, по-перше, підвищувати ефективність кожного типу інноваційного процесу, по-друге, створювати умови, які дозволяють упроваджувати технологічні зміни всіма способами одночасно. При цьому підсилення одного шляху здійснення технологічних змін не повинно призводити до витіснення інших.

7.2. Міжнародний ринок технологій

Досягнення стратегічних конкурентних переваг в умовах глобального прискорення науково-технічного прогресу, скорочення терміну існування нових продуктів і процесів, а також постійного збільшення витрат на проведення НДДКР вимагає не тільки проведення власних досліджень, а й використання результатів НДДКР інших компаній, зокрема зарубіжних. Тобто йдеться про використання можливостей передачі технологій на відповідному міжнародному ринку.

Міжнародна передача технологій (*international technology transfer*) — це сукупність економічних відносин між фірмами різних країн у сфері використання зарубіжних науково-технічних досягнень.

Міжнародні документи трактують поняття “технологія” дуже широко. Відповідно до *неокласичної теорії* воно включає:

- власне технологію (disembodied/dissembled technology), під якою розуміють набір конструктивних рішень, методів і процесів;
- матеріалізовану технологію (embodied technology), тобто технологію, втілену в машинах, устаткуванні і т. ін.

Предметом трансферту можуть виступати обидва типи об’єктів — як спільно, так і окремо.

Існують такі **форми трансферту технологій** на світовому ринку:

- передача, продаж або надання по ліцензії усіх форм промислової власності (за винятком товарних і фірмових знаків);
- надання ноу-хау і технологічного досвіду;
- торгівля високотехнологічною продукцією;
- надання технологічних знань, необхідних для придбання, монтажу й використання машин і обладнання, напівфабрикатів і матеріалів, отриманих у результаті закупівлі, оренди, лізингу або якимось іншим шляхом;
- промислова й технічна співпраця з технічного утримання машин, обладнання, напівфабрикатів, матеріалів;
- надання консалтингових послуг та інжиніринг;
- передача технології в межах науково-технічної виробничої операції;
- передача технології в межах інвестиційної співпраці.

Міжнародна передача технології може здійснюватися як через міжфірмові канали незалежним іноземним компаніям, так і через внутрішні канали ТНК у випадку впровадження в якому-небудь крайньому відділенні науково-технічного досягнення, розробленого організаційною одиницею ТНК в іншій країні. В сучасних умовах дедалі більшого розширення діяльності мультинаціональних корпорацій велика частина ліцензійного обміну у світі здійснюється саме через канали внутрішньофірмової торгівлі, що знижує ризик при укладенні контрактів і гарантує збереження науково-технічних таємниць.

Розглянемо **структуру процесу передачі технології**. Цей процес тісно пов’язаний з *теорією життєвого циклу технології*, розробленою Д. Фордом і К. Райаном. Вони поділили життєвий цикл технології на п’ять етапів:

1) *дослідження і розробка*: передача технології не провадиться, оскільки є лише оцінки потенційної цінності технології, але невідомі сфери її застосування і витрати на розробку;

2) *утилізація*: з'являється новий товар, виробництво якого здійснюється лише в країні-розробнику. Володіння технологією монопольне, конкуренція відсутня. Передача технології здійснюється у формі експорту товарів;

3) *технологічне зростання*: технологія вже передається в інші розвинені країни, але ще не повністю освоєна. Оскільки на цьому етапі поступово збільшується обсяг переданої технології, актуальним стає питання її вартості;

4) *технологічна зрілість*: відбувається взаємний обмін технологічними нововведеннями між розвиненими країнами, нова технологія поступово вдосконалюється і стандартизується, передача її в країни, що розвиваються, ведеться активно. Вона отримує загальне поширення, цінність її знижується, у розвиненій країні припиняється виробництво, через зростання конкуренції з боку країн, що розвиваються, експорт товару змінюється його імпортом, здійснюється передача технології з країни, що розвивається, у слаборозвинену країну;

5) *технологічний занепад*: інвестиції в технологічні розробки не провадяться, передача технології обмежується країнами, що розвиваються.

Процес передачі технології відбувається у кілька етапів:

- *Визначення потреби*. Передбачає вивчення економічної необхідності заміни існуючої технології, вимог ринкового попиту, факторів конкуренції, порівняння застосовуваної і потенційно залученої технологій (за випуском продукції, за доступністю використовуваних ресурсів — людських, кваліфікаційних, матеріальних, фінансових і т. ін., за доступністю супутніх технологій (як у країні, так і за кордоном).

- *Оцінка технології*. Пов'язана з визначенням усіх існуючих або розроблюваних технологій, які можуть задовольнити певну потребу. Включає оцінку доступності, прийнятності, продуктивності альтернативних технологій, можливості їхньої адаптації до умов країни. Також розглядаються тенденції технологічного розвитку і перспективи появи досконаліших технологій.

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

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

Технологія є товаром (хоча і специфічним), тому найважливішим елементом у будь-якому процесі передачі технології є *визначення її ціни*. Як правило, ціна технології встановлюється в процесі переговорів між продавцем і покупцем про укладення ліцензійної угоди і враховує оцінки витрат і вигод від угоди обох сторін. Зміст ліцензійних переговорів полягає в пошуку точок збігу в запропонованих обома сторонами максимальних і мінімальних цінах на технологію, що передається. Розглянемо сутність позицій продавця й покупця, з якими вони виходять на переговори.

Позиція продавця. Економічну доцільність продажу технологій визначають:

- отримання прибутку від розробки нової технології. Іноді продаж технології може виступати єдиною можливістю комерціалізації науково-технічного досягнення у зв'язку з відсутністю необхідних виробничих потужностей, нестачею фінансових чи інших ресурсів для самостійного освоєння розробленої технології або якщо освоєння отриманих науково-технічних результатів не відповідає цілям і/або стратегії розвитку компанії;
- отримання додаткового прибутку від продажу вже розробленої і використовуваної технології;
- запобігання незаконному використанню іноземними компаніями запатентованої технології;
- збільшення експорту за рахунок реалізації так званого ескорт-ефекту: часто ліцензійні угоди пов'язані з додатковим постачанням обладнання, сировини, матеріалів. Розробник протягом певного часу може здійснювати платне стажування та інспекцію роботи покупця технології;
- встановлення контролю над зарубіжною фірмою — покупцем технології. Він може здійснюватися різними методами: контроль прибутку покупця через ставки роялті, фіксовані в ліцензійній угоді; контроль за технічними умовами виробництва; контроль за допомогою об'єднаного експорту обладнання, сировини й матеріалів; нарешті, продавець технології може встановити прямий контроль за

діяльністю ліцензіата, наприклад, використовуючи як винагороду його акції;

- завоювання нових ринків. Тут передача технології – порівняно безпечний спосіб перевірки можливостей виходу на зарубіжний ринок. На той час, коли ринок буде вже знайомий з новим продуктом, наступним етапом може стати початок його виробництва на даному ринку самим розробником;
- вирішення проблем, пов'язаних з експортом продукції, виробленої за даною технологією (митних, транспортних, збутових);
- забезпечення доступу до іншого нововведення за допомогою перехресного ліцензування;
- передача науково-технічного досягнення технологічно сильному партнеру відкриває ширші можливості для подальшого вдосконалення даної технології за участю партнера-покупця.

Позиція покупця. Економічна доцільність купівлі технології залежить від досягнення таких цілей:

- забезпечення доступу до вже запатентованого нововведення вищого технічного рівня;
- економія витрат на проведення власних НДДКР з розробки необхідної технології, при цьому заощаджується час. Разом з тим практично обов'язкова адаптація зарубіжної технології до місцевих умов знижує ефект від такої економії коштів і часу;
- зниження ризику невдачі у разі самостійної розробки необхідної технології, практичне відпрацювання всіх елементів технології;
- зменшення витрат на імпорт товару, виробленого за даною технологією. Водночас нерідко забезпечується вигідніше використання місцевого капіталу і дешевшої робочої сили (зокрема, у випадку передачі технології в країну, що розвивається). Однак імпорт технології може спричинити додаткові витрати у випадку великих обсягів об'єднаного імпорту;
- можливість використання доброї репутації й авторитету ліцензіара;
- використання товарного знака, реклами та інших переваг маркетингу даного товару;
- забезпечення можливості в разі потреби скористатися послугами технічних фахівців ліцензіара;
- розширення експорту продукції, що виготовляється за допомогою зарубіжної технології.

7.3. Міжнародна науково-технічна співпраця. Організація міжнародних науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР)

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 разом зі зближенням стандартів і споживацьких переваг створює умови в низці галузей для ефективного стратегічного управління ТНК на основі централізованого контролю і власних філій. З іншого — існують численні приклади фірм і галузей, де стратегія співпраці виявляється ефективнішою. Цьому сприяють економічний націоналізм, протекціонізм, відмінності місцевих культур і стандартів та інші фактори.

У зв'язку з цим можливі дві моделі ТНК. Перша — це закрыта адміністративна система, що долає національні кордони; друга розглядає ТНК як учасника багатьох відкритих і мінливих коаліцій, кожна з яких має конкретні стратегічні завдання. Відповідно передача технологій може здійснюватися як у результаті разового придбання технології, що належить іншій фірмі, так і в межах науково-технічної співпраці кількох фірм. Останнім часом стратегія співпраці перетворюється на важливу складову корпоративної стратегії, один із напрямів конкурентної стратегії фірм, що потіснив такі традиційні напрями, як стратегії диверсифікованості, прямих іноземних інвестицій і поглинань.

Міжнародна науково-технічна співпраця — це форма відносин, що передбачає взаємодію фірм двох або кількох країн під час провадження науково-технічної діяльності. Найперспективнішою формою організації міжнародної науково-технічної співпраці на сьогодні є створення стратегічних альянсів між фірмами різних країн для спільного вирішення науково-технічних проблем. У межах стратегічних альянсів забезпечується взаємодія між фірмами:

- спільне проведення НДДКР;
- взаємний обмін науковими досягненнями;
- взаємний обмін виробничим досвідом;
- підготовка кваліфікованих кадрів.

В останні два десятиліття різко посилилася тенденція створення стратегічних альянсів, особливо в результаті об'єднання компаній у таких високотехнологічних галузях, як фармацевтика, телекомунікації, цивільна авіація, виробництво напівпровідників і т. ін.

Основні мотиви, що підштовхують компанії до створення стратегічних альянсів:

- швидкий розвиток технологій, скорочення життєвого циклу товарів і технологічних процесів, а відтак і часу на проведення НДДКР;
- зростання вартості досліджень у високотехнологічних галузях і відповідно необхідність розподілу витрат між фірмами на проведення спільних НДДКР;
- отримання доступу до науково-технічних досягнень партнера по альянсу;
- розподіл ризику невдачі під час проведення спільних НДДКР.

Технологічну позицію фірми багато в чому визначають правильне вирішення стратегічних завдань, їх професійне планування, зокрема:

- розміщення науково-дослідних підрозділів;
- рішення про самостійну розробку продукту (відповідно технології) чи його закупівлю;
- вибір майбутнього напрямку досліджень;
- розміщення людських і фінансових ресурсів у різних країнах.

Правильне розміщення науково-дослідних підрозділів є особливо важливим, оскільки переміщення організації з однієї географічної точки в іншу обтяжливе, такий вибір має стратегічний характер. Природно, місце розташування вибирається таке, щоб фірма могла максимально використовувати переваги спеціалізації й місцеві умови. Рішення приймається на основі таких критеріїв, як близькість до підрозділів, що займаються постачанням, виробництвом і збутом, а також до потенційних клієнтів. Крім того, враховуються наявність місцевих ресурсів (кваліфікований персонал, капітал) та необхідність мінімізувати допустимий розмір дослідного підрозділу, щоб постійні витрати не були надто великими.

Для вибору місця розташування дослідних підрозділів розроблені різні моделі (технологічна крива, матриця технологічного портфеля, модифікована модель конкуренції М. Портера та ін.). Наприклад, *модель технологічної кривої* ґрунтується на тому, що кожна технологія має свою природну межу, причому у міру наближення до неї для поліпшення параметрів продукту (процесу) необхідні все більші інвестиції. Зазвичай технології порівнюються за їхньою результативністю (можливістю досягнення кращих параметрів продукту).

У процесі інтернаціоналізації досліджень і розробок використовується можливість перенесення НДДКР за кордон для досягнення тих самих результатів, але зі здійсненням менших капіталовкладень завдяки нижчій вартості ресурсів за кордоном, а також швидкому зростанню результативності за рахунок іншої науково-виробничої культури, впливу супутніх технологій.

Перехід великої фірми від зрілої технології до такої, що тільки-но зароджується, є найважливішим моментом у технологічній політиці. Серед технологій, що зароджуються, можуть бути й такі, котрі загрожують самому існуванню бізнесу. Зазвичай результативність технологій порівнюють шляхом зіставлення головного параметра, який досягається за їхньою допомогою і який цікавить основного споживача. Нова технологія вважається перспективною, якщо вона дозволяє досягти тих самих чи навіть кращих показників.

Практика засвідчила, що тут є два підводних камені. По-перше, споживача можуть влаштовувати нижчі значення порівнюваного параметра, тож нова технологія буде конкурентоспроможною. По-друге, нова технологія може створювати продукт з новими властивостями або істотно поліпшувати параметри, важливі для інших груп споживачів. У галузях промисловості, які швидко розвиваються, не раз повторювалася ситуація, коли лідер ринку прогавив новий сегмент, створюваний технологією, що зароджується, і втратив через деякий час як можливість успішного освоєння нової ніші, так і свої позиції на традиційному ринку.

Наприклад, історія комп'ютерних накопичувачів на жорсткому диску засвідчила, що в результаті трьох революційних переходів за 20 років у галузі не залишилося фірм, які відігравали б помітну роль у середині 70-х років. Спочатку нова технологія не тільки не влаштовує основних споживачів, а й є не вигідною самим виробникам — лідерам ринку. Вона не забезпечує достатнього обсягу продажу й задовольняє тільки нижчі верстви населення, що в сукупності призводить до незначної прибутковості нової технології або навіть до її збитковості для великої компанії. Зазвичай нова технологія зароджується всередині лідируючих фірм, але відхиляється ними, а згодом наздогнати незалежних інноваторів уже не вдається, незважаючи на більшу фінансову міць, оскільки життєвий цикл високотехнологічних виробів дуже короткий (як правило, до 2 років). Приблизно такий самий термін потрібний для запуску нового виробу.

З погляду міжнародного менеджменту стратегічне завдання полягає в пошуку країни, у якій перехід на радикально нову технологію відбувається за менших витрат або легше через іншу підприємницьку чи інженерну культуру (інший спосіб мислення).

Одна з найбільших проблем у використанні моделі життєвого циклу технології — це визначення точки, у якій фірма перебуває у певний момент. Тому особливо важливими є організація моніторингу зовнішнього середовища і розвиток прогностичної системи фірми.

Окрім моделі життєвого циклу технологій для вибору напрямів розвитку компанії використовується *техніка технологічної матриці*, у якій кожна пара значень показників “технологічна привабливість — ресурсний потенціал” зіставляється з певною ринковою й фінансовою стратегією. Тут необхідно враховувати, якої технологічної політики (center-for-global чи local-for-local) дотримується фірма, і відповідно оцінювати технологічну привабливість і ресурсний потенціал або глобально, або з погляду місцевого ринку.

У 90-х роках було розроблено кілька оригінальних підходів до прийняття стратегічних рішень у науково-технічній сфері в міжнародному масштабі. Один з них пропонує вибір політики залежно від значень таких показників, як привабливість технології і технологічна позиція підприємства. За високої привабливості нової технології передбачається вибір більш капіталомістких проектів, а за низької — менша інвестиційна активність. Із сильною технологічною позицією пов'язуються агресивніша політика на міжнародному ринку, вищий ступінь залучення ресурсів компанії до глобальних перегонів, тоді як слабша позиція орієнтує фірму на кооперацію в міжнародному масштабі.

Процес має двоступінчастий характер: спочатку вирішується питання про те, як вестиметься науково-технічна діяльність, а потім визначається місце розташування центрів НДДКР. На першому етапі за допомогою аналізу технологічної позиції підприємства і привабливості такої технології визначається форма організації бізнесу у сфері НДДКР. На другому етапі відбувається оцінка місць розташування центрів НДДКР.

Інша модель побудована на основі *ромба факторів конкуренції М. Портера*. Вона модифікована таким чином, щоб можна було оцінити різні можливості розміщення центрів НДДКР:

- серед факторів виробництва особливе місце посідають людські ресурси, оскільки кваліфікація персоналу у сфері НДДКР відіграє вирішальну роль;
- споживчі “підтримуючі галузі” замінені “підтримуючими технологіями”, оскільки значення технологічної інфраструктури не тільки визначається на рівні підприємства, а й істотно підтримується наявними у наукових установах (дослідних інститутах, університетах тощо) ноу-хау;
- попит визначає напрям розвитку продукту: орієнтований на вимоги конкретних клієнтів (ринковий, demand pull) чи такий, що просуває технологію (технологічний, technology push), — у першому випадку особливе значення мають близькість до ринків і тісний контакт із потенційними клієнтами;
- фактор конкуренції є менш істотним для вибору місця розташування центрів НДДКР — він впливає через зміну рівня інвестиційної активності, але не породжує специфічних особливостей для моделі.

У модифікований ромб вводяться також внутрішні фактори, причому виділяється маркетингова функція, що відіграє особливу роль при ринковому типі розвитку продукту (рис. 10).

У разі розміщення підрозділів підприємства в різних країнах виявляються зовсім інші проблемні точки. Зокрема, таке розміщення призводить до збільшення витрат на координацію всередині підприємства (зростання організаційних витрат через збільшення витрат на комунікації, отримання інформації, переговори і т. ін.) як між підрозділами в різних країнах, так і між функціональними службами. Разом з тим, наприклад, безпосередні контакти з провідними споживачами різко зменшують трансакційні витрати.

Глобалізація бізнесу, скорочення життєвого циклу продукту і водночас збільшення тривалості його розробки, а також витрат на НДДКР змусили фірми застосовувати гнучкий підхід до використання різних форм співпраці у науково-технічній сфері. Ситуація іноді спонукає не тільки торгувати, а й іти на спільні проекти з конкурентами на міжнародному ринку. Аналіз сучасних тенденцій такої практики засвідчив, що поряд із зазначеними мотивами усе більшого значення набувають такі вигоди від співпраці: використання потенціалу партнера для виходу на зарубіжні ринки, нарощування неформалізованого обсягу знань і вмій, оптимізація процесу виконання НДДКР



Рис. 10. Модифікований ромб факторів конкуренції

за рахунок координації діяльності постачальників і споживачів (визначення технічних та конструктивних стандартів якщо не де-юре, то де-факто) і, нарешті, посилення ринкових позицій учасників (зазвичай конкурентів). Як часто використовуються ті чи інші форми співпраці, відображено в табл. 22.

Таблиця 22

Форми співпраці у сфері НДДКР

Форма співпраці	Частка, %
Спільні підприємства	23
Спільні проекти розвитку (договори про спільну діяльність)	22
Ліцензійні угоди	19
Змішані форми співпраці	13
Взаємне надання ліцензій і договори про спільне використання технологій	8
Спільна діяльність постачальників і споживачів	6
Контракти на проведення НДДКР	4
Інші	5

Розгляд переваг і недоліків різних стратегій (табл. 23–25) дає підстави зробити висновок, що основна небезпека кооперативної стратегії (співпраці) полягає у здобутті більшої вигоди партнером, заздалегідь різкому посиленні його позицій. У період японського наступу на ринок США, особливо у 80-ті роки, американські менеджери стали висловлювати думки про те, що їхні партнери успішніше навчаються й отримують більше користі від співпраці: “Ми організували співпрацю з ними в галузі їхнього основного бізнесу. Вони довідалися від нас, як вести справи, опанували нашу технологію і сьогодні конкурують з нами за межами Японії”. На підставі історії окремих проєктів і просто легендарних випадків робилися широкі узагальнення, але емпіричне статистичне дослідження засвідчило, що здатність до організаційного навчання американських фірм є не нижчою, ніж, наприклад, японських. Ключовим фактором виявився досвід, який був накопичений раніше компаніями в суміжних сферах діяльності і який не піддається формалізації. Водночас з’ясувалося, що природні труднощі міжнародної співпраці (мова, культура, організація матеріальних потоків) знижують інтенсивність міжфірмового обміну (у випадку створення спільної технології) або спеціалізації (якщо фірми використовують технології партнера, спеціалізуючись кожна у своїй вузькій галузі). Таким чином, вибір форм співпраці також повинен супроводжуватися аналізом особливостей національних культур і національних виробничих відносин.

Таблиця 23

Переваги й недоліки стратегії опори на власні сили у сфері НДДКР

Переваги	Недоліки
1. Використання досвіду	1. Необхідність мобілізації значних ресурсів, зокрема матеріальних
2. Можливість залучення до процесу НДДКР виробничих і маркетингових підрозділів	2. небезпека вибору неправильного напрямку
3. Контроль за фактичною реалізацією проєкту	3. небезпека дублювання дослідних робіт
4. Досягнення ефекту навчання	
5. негайне врахування необхідних змін	
6. Незалежність	

Переваги й недоліки кооперативної стратегії у сфері НДДКР

Переваги	Недоліки
1. Збільшення кількості одночасно реалізовуваних проектів	1. Залежність від партнерів по спільних проєктах
2. Зменшення витрат (особливо постійних)	2. Проблеми зі збереженням конфіденційності інформації, важливої для підприємства
3. Зниження ризиків	3. Гальмування розвитку власних ініціативних робіт і творчого потенціалу загалом
4. Синергійний ефект від використання комплементарних технічних знань	4. Трансакційні витрати
	5. Небезпека втрати власних науково-технічних переваг
	6. Небезпека розростання адміністративних органів (наприклад, через необхідність координації робіт)

Важливою складовою організації НДДКР є **фінансування міжнародних проєктів**, спосіб якого визначається вибором методу бюджетування (складання фінансового плану) НДДКР. Фінансовий аспект є особливо важливим, оскільки саме бюджет НДДКР є тим містком, що з'єднує стратегічні цілі і процес оперативного управління проєктом. Розрізняють проєктно незалежний, проєктно залежний і комбінований способи складання бюджету.

Проєктно незалежний спосіб полягає у зведенні воедино грошових потоків від усіх проєктів для досягнення їхньої глобальної збалансованості. Метою введення цього методу є досягнення оптимального бюджету НДДКР. На практиці це означає збір заявок про потреби приватних національних НДДКР і узгодження їхніх бюджетів комісією, що складається з представників центрального апарату фірми та її національних підрозділів. До затвердження остаточного бюджету штаб-квартира змушена надати підрозділам попередній бюджет, який повинен зорієнтувати менеджмент і скоротити час наступного узгодження. Характерні риси цього методу: значна свобода пропозицій підрозділів; контроль центру, здійснюваний через інформування й узгодження; можливість оптимізації грошових потоків на загальнофірмовому рівні. Недоліком методу є слабке ув'язування фінансу-

Переваги й недоліки стратегії закупівель у сфері НДДКР

Переваги	Недоліки
1. Використання ноу-хау зовнішнього партнера	1. Залежність від інноваційної діяльності інших компаній
2. Усунення дублювання НДДКР	2. Не створюється власне ноу-хау
3. Зосередження на ключових напрямках	3. Нemoжливий прямиий вплив на якість робіт
	4. Труднощі при передачі технології
	5. Часові узгодження з моментом постачання
	6. Синдром “це не наше і нам не підходить”
	7. Трансакційні витрати
	8. Гальмування розвитку власного творчого потенціалу

вання з ходом конкретного проекту, що може перетворити оптимальний план на посередній звіт.

Проектно залежний спосіб розробки фінансового плану НДДКР полягає у виділенні коштів під конкретні представлені проекти. У разі схвалення проекту в штаб-квартирі кошти передаються в розпорядження підрозділів. Відповідно фінансові важелі виявляються в руках менеджерів підрозділів, які самі повинні оперативнo реагувати на зміни ситуації. З одного боку, цей спосіб точніше визначає потреби кожного проекту і таким чином оптимізує використання фінансових ресурсів, а з іншого — зменшуються можливості маневрування коштами між проектами.

У більшості випадків на практиці використовують синтез обох способів бюджетування. *Комбінований спосіб* полягає у фінансуванні довгострокових стратегічних робіт міжнародного значення на основі проектно незалежного способу, а підвищення активності й гнучкості національних підрозділів стимулюється наданням фінансових коштів під конкретні проекти. Крім того, для збільшення можливостей реагування на непередбачені обставини створюється централізований резервний фонд, призначений для вирішення короткострокових завдань, пов'язаних з конкретним проектом.

Організація міжнародних НДДКР передбачає створення насамперед таких структур, як міжнародні комітети та міжнародні управління проектами, міжнародні лінійна і штабна організації.

Міжнародні комітети складаються з менеджерів центрального і національного підрозділів. Їхньою характерною рисою є те, що вони не змінюють існуючої ієрархії, діють поза нею. Вони жорстко орієнтовані на управління певними проектами, а відтак створюються на обмежений термін.

Як правило, перед цими комітетами ставляться такі завдання:

- перевірка відповідності прийнятих до виконання проектів реалізовуваних у даний момент політиці у сфері НДДКР;
- вирішення стратегічних завдань з координації робіт, особливо в межах великих проектів;
- координація і контроль ходу реалізації прийнятих проектів;
- консультування керівних органів фірми.

Оскільки міжнародні цільові комітети створюються поза межами ієрархічної структури, вони проводять свою лінію через відповідального лінійного керівника.

Перевагами цієї форми управління є поліпшення комунікацій і підвищення готовності до співпраці на рівні національних підрозділів, що досягається за рахунок інтенсифікації особистих контактів відповідальних за НДДКР менеджерів з різних країн. Природно, це потребує додаткових досить значних витрат. Крім того, виникає необхідність прийняття колективних рішень. На практиці ці витрати і труднощі компенсуються інтегруючим впливом міжнародних цільових комітетів, підвищенням ефективності НДДКР.

Міжнародне управління проектами. Ця форма організації НДДКР також не включається до фірмової ієрархії. Зазвичай вона застосовується для реалізації міжнародних проектів, які мають комплексний характер, але обмежені в часі. На відміну від міжнародних цільових комітетів у цьому випадку призначається спеціальний менеджер або команда менеджерів для управління процесом. Залежно від характеру взаємодії адміністрації проекту та ієрархічної структури МНК розрізняють проектний менеджмент впливу, проектно-матричну організацію управління і власне управління проектами.

Особливістю *проектного менеджменту впливу* є обмеження ролі проектного менеджера інформаційними і консультативними функціями. Рішення ж приймаються відповідно до правил ієрархічної організаційної структури.

При *проектно-матричній організації управління* менеджер проекту наділяється повноваженнями давати вказівки, кому, коли і що робити, однак адміністративні, дисциплінарні повноваження йому не делегуються, а ресурси, зокрема людські, залишаються у компетенції менеджерів, включених до ієрархії. Виконавці проекту, таким чином, опиняються в ситуації подвійного підпорядкування. Причому з огляду на міжнародний характер проекту в національних менеджерів-начальників з'являються практично стовідсоткові шанси поховати ініціативи менеджерів проекту і використовувати ресурси на власний розсуд.

Реалізація такої організаційної форми, як *власне управління проектами*, характеризується наділенням менеджерів проекту владними повноваженнями в повному обсязі, виділенням організацією основного набору ресурсів, необхідного для реалізації мети проекту. Тут виникає проблема узгодження проекту як організаційної структури з ієрархією МНК. На практиці, наприклад, буває досить складно визначити, кому повинен підпорядковуватися керівник проекту МНК.

Інтернаціоналізація проектів висуває підвищені вимоги до кваліфікації їхніх керівників, оскільки знижуються адміністративні й комунікативні можливості впливу на центральні й місцеві органи управління МНК.

Проблеми міжнародного управління проектами стають особливо помітними, коли процес потребує залучення значних ресурсів — як материнської компанії, так і дочірніх підрозділів. У зв'язку з цим найбільше застосування ця форма управління НДДКР знайшла у сфері прикладних розробок. При цьому менеджер проекту більшою мірою є координатором робіт, їх ініціатором, а його головним завданням стає скорочення термінів розробки.

Міжнародна лінійна організація. Характер лінійних зв'язків усередині МНК у сфері НДДКР на міжнародному рівні залежить від її структури. Зростаюча залежність ефективності фірми від успіхів у цій сфері та глобалізація бізнесу посилюють важливість провадження єдиної науково-технічної політики і тісних відносин між топ-менеджментом МНК та місцевими керівниками НДДКР. Тим часом ієрархічна структура змушує центральне керівництво діяти через директорів національних відділень, що знижує дієвість управлінських зусиль. Це змушує вводити елементи ієрархії у відносини центральних і місцевих органів управління НДДКР.

МНК з науково-технічною спрямованістю (які здійснюють великий обсяг робіт у сфері НДДКР) для забезпечення єдиної нау-

ково-технічної політики створюють лінії функціонального підпорядкування між центральними й місцевими науково-дослідними і конструкторськими підрозділами. Проте місцеві підрозділи, що проводять НДДКР, залишаються в адміністративному підпорядкуванні керівництва національних підрозділів.

Створення формальних каналів супроводжується зміцненням неформальних зв'язків місцевих керівників НДДКР з керівництвом МНК загалом, причому особисті контакти часом виявляються важливішими за формальні. У цих умовах різко підвищується значення особистої компетентності центрального керівництва МНК і забезпечення його достовірною інформацією.

Формування єдиної системи звітності на міжнародному рівні посилює владні повноваження центральних органів, зменшує витрати на узгодження інтересів центру й дочірніх підприємств, а також сприяє отриманню синергічних ефектів у процесі проведення НДДКР та реалізації їх результатів. Інформаційна прозорість діяльності місцевих підрозділів є інтегруючим елементом і підтримує ієрархію в організації, оскільки інформація є найважливішим управлінським ресурсом.

Міжнародна штабна організація. Керівництво багатьох фірм усвідомлює, що значно ефективніше координувати міжнародну науково-технічну діяльність не через адміністративні повноваження, а через владу експертів. На підставі цього створюються штабні підрозділи, які не мають розпорядницьких функцій, але, на відміну від міжнародних цільових комітетів, діють на постійній основі. Їхнім головним завданням є експертиза і координація НДДКР, особливо комплексних, які виходять за межі однієї сфери діяльності і мають міжнародний характер.

Природно, створення штабних підрозділів призводить до виникнення потенційного конфлікту між ними і лінійним керівництвом. Тому дуже важливо, щоб ні в кого не виникало сумніву стосовно компетентності штабних працівників та їхньої незалежності як експертів, що змушує мобілізувати в ці підрозділи вчених і науковців. Для вирішення цієї проблеми пропонують використовувати принцип ротації: переміщувати окремих працівників на короткий термін до штабного підрозділу, а потім знову повертати їх на науково-дослідну роботу.

Таким чином, перед менеджментом МНК постає завдання створення такої системи управління сферою НДДКР, завдяки якій національні дослідницькі програми не просто підтримували б на плаву місцеві підрозділи, а й генерували б продукти та послуги для між-

народного ринку, забезпечуючи глобальну конкурентоспроможність фірми. І для міжнародного менеджменту це завдання є не менш актуальним, ніж створення моделі оптимального географічного розташування підрозділів, які здійснюють НДДКР.

Взаємозалежність між НДДКР, що виконуються в різних місцях, потребує особливого узгодження як змісту й обсягу робіт, так і їхньої послідовності, часових меж. З огляду на це у міжнародному менеджменті розрізняють централізоване і децентралізоване управління, а також гнучку інтеграцію.

При **централізованому управлінні НДДКР** місцеві (національні) підрозділи розглядаються як прості виконавці, а всі важливі рішення приймаються у штаб-квартирі МНК. За такого підходу менеджмент материнської фірми жорстко регулює і контролює творчу активність національних підрозділів, що забезпечує компанію від зайвого дублювання й відхилення від цілей МНК у сфері НДДКР. До недоліків централізації відносяться: демотивація виконавців; перекладання відповідальності на штаби; бюрократизація центрального апарату з метою уникнення помилок, які призводять до персональних покарань; приховування й перекручування інформації місцевими керівниками; недостатнє знання й неповне врахування центральним апаратом місцевої специфіки.

Таким чином, централізація є виправданою у разі виконання досить рутинних, з невеликим ступенем невизначеності робіт з найменшими витратами. Якщо ж йдеться про підвищення гнучкості й творчого потенціалу організації загалом, то цей метод потрібно застосовувати дуже обережно.

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

Певна автономія буде доцільною, якщо виконуватимуться в дочірніх підрозділах НДДКР не перетинаються або їхні межі досить чітко визначені. Особливо небезпечною є незапланована автономія — наслідок недостатнього, погано організованого інформаційного обміну між штаб-квартирою та дочірніми структурами і/або фінансової самостій-

ності підрозділів. У цьому випадку потенційний конфлікт між цілями МНК і дочірніх підприємств може вийти назовні через домінування суто дослідницьких проєктів, що не мають виправданої економічної мети, створення неформальних механізмів впливу на центральний апарат, проведення НДДКР виключно для місцевого ринку і т. ін.

Цілковита централізація і повна децентралізація — дві крайні форми організації управління процесом реалізації НДДКР. На практиці зазвичай використовуються проміжні варіанти, до яких можна віднести і гнучку інтеграцію.

Гнучка інтеграція ґрунтується на такому принципі: дочірні підрозділи наділяються певною самостійністю, проте мають і обмеження в діяльності, які, однак, не перешкоджають узгодженню й координації робіт у міжнародному масштабі. У разі використання цього методу керівництво МНК здійснює управління за відхиленнями, тобто втручається в процес вирішення конфліктів лише у виняткових випадках, таких як, наприклад, ініціювання дочірніми підрозділами робіт, цілі яких суперечать загальноорганізаційним, або недостатність існуючого механізму узгодження інтересів для координації діяльності підрозділів.

Механізм гнучкої інтеграції сприяє підвищенню співпраці підрозділів у сфері НДДКР (партисипативній поведінці) і дозволяє поєднати гнучкість та ініціативу місцевих підрозділів з реалізацією глобальних цілей МНК.

Успіх технологічної політики підприємства не в останню чергу залежить від **мотивації працівників**. Керівництво МНК має враховувати їхні очікування й побажання як індивідів і як членів різних груп, щоб забезпечити високу мотивацію персоналу. Однак слід мати на увазі, що мотивація працівників у різних країнах неоднакова, тому треба використовувати характерні для кожної країни методи стимулювання. Наприклад, похвала й визнання новатора, що досягнув успіху, стимулювання його просуванням по службових сходах для американців є справою більш звичною, ніж для німців. На японських підприємствах науковці менше заохочуються додатковою оплатою або можливостями швидкого кар'єрного зростання, проте для них створюються кращі умови для підвищення кваліфікації і публікації досліджень. Крім того, японські дослідники значно частіше мають можливість кар'єрного зростання, пов'язаного з реалізацією результатів їхньої наукової або інженерної діяльності на своїй фірмі, у той час як, приміром, у США більшого поширення набуло відокремлен-

ня підприємств від материнської компанії (spin-off) з метою розвитку новаторських ідей працівників.

Існують також розбіжності у способах узгодження технологічних змін з персоналом підприємств у різних країнах. Виробничі відносини, що є об'єктом технологічної політики підприємства, багато в чому визначають його стратегію в цій сфері, тому що створюють або знімають деякі обмеження, а також змінюють організаційні і транзакційні витрати. У табл. 26 показані елементи виробничих відносин, що існують на великих промислових підприємствах провідних країн світу й істотно впливають на технологічну політику. Так, німецька модель передбачає триваліший процес узгодження під час планування змін, м'якше вирішення конфліктів (наприклад, регулювання робочого часу — понаднормові години або скорочений робочий тиждень — на противагу такому методу, як звільнення й наймання нових працівників), а в американській моделі частіше використовується тактика “зеленого газону”. Як наслідок — національні виробничі відносини (характеризуються відносно низькими транзакційними й організаційними витратами) спонукають до застосування реактивної або агресивної технологічної стратегії. Перша характеризується поступовістю змін і прив'язкою до вимог основних споживачів, друга — новаторством і постійним створенням переваг за рахунок технологічних проривів. Успішність реалізації тієї чи іншої стратегії, як бачимо, певною мірою визначається вибором країни розташування підприємства.

Для глобально діючих фірм ще однією проблемою є створення фірмового командного духу, подолання синдрому “це зроблено не нами і тут незастосовне”. Тож особливу увагу керівництво МНК має приділяти налагодженню міжнародних контактів своїх працівників, сприянню глобальному підприємницькому мисленню. Це пов'язано зі значними витратами (кошти на відрядження, оплата телефонних переговорів і т. ін.), але стимулює творчу роботу і збільшує синергію фірми, що перекриває витрати на створення ефективної комунікаційної структури. Сучасний світ характеризується диференціацією норм, цінностей, життєвих стилів і культур, а також розмаїттям товарів і послуг, що відповідають цим змінам і стимулюють їх. Динамізм ринку скорочує життєвий цикл товару, зменшує обсяги виробництва і змінює структуру витрат, збільшуючи частку витрат на НДДКР. Для фірм стало неможливим робити ставку на базові товари, тобто на стандартизовані продукти масового споживання з тривалим життєвим циклом. Збільшується кількість товарів, розроблених і ви-

готовлених для специфічних ринкових сегментів, з коротким життєвим циклом. Якщо вартість таких товарів зростає занадто швидко, фірми дотримуються стратегії модернізації, коли до стандартного виробу додаються нові деталі або видозмінюються окремі його частини. Ця тенденція характерна для автомобільної промисловості. Термін, необхідний для створення виробу, стає вирішальним фактором у конкурентній боротьбі. Він може бути скорочений за рахунок зменшення кількості ієрархічних рівнів у фірмі, прискорення комунікації між підрозділами, які відповідають за розробку виробу, маркетинг, закупівлю, виробництво і збут. Заради якнайшвидшого виходу на ринок іноді навіть доцільно пожертвувати функціональною ефективністю: розвиток технологій повинен узгоджуватися з маркетинговою політикою, щоб функціональні характеристики і дизайн товару оптимально задовольняли вимоги ринку.

Таблиця 26

**Розбіжності в інституціональному здійсненні відносин
“роботодавець – працівник” на великих підприємствах
металобробної промисловості**

Характеристика	Велика Британія	США	ФРН
1	2	3	4
Структура робочих місць і кваліфікаційна структура	Орієнтація на робоче місце і професійну діяльність; висока диференціація, більш спеціалізовані робочі місця	Фірмова освіта, більша фрагментація, наукове обґрунтування, спеціалізовані робочі місця	Загальна, орієнтована на все підприємство освіта, більше можливостей зайняти робочі місця, менша їх диференціація
Контроль за роботою, основи влади, права розпорядження і розміщення	Децентралізовано, базис закладений у виробничому процесі, контроль працівника	Децентралізовано, контроль за діяльністю працівника за допомогою правил роботи, суворе регулювання внутрішнього перерозподілу працівників завдяки системі сеніоритету	Більш централизованно, жорстко контролюється менеджментом, велика увага до продуктивності праці

1	2	3	4
Організаційні принципи і форми роботи профспілок	На підприємстві є цехові старости (shop stewards) груп працівників (трудових колективів) і зовнішні профспілки (може бути кілька)	Існують федеральні і місцеві відділення профспілок, конфлікти через пріоритетність	Двоїста організація: виробничі ради і профспілки
Представлення інтересів працівників	Пряме представництво через цехових старост, які контролюються низовими працівниками. Перехід до непрямого представництва внаслідок уведення старост до складу фірмових профспілок	Непряме, значно професіоналізоване і бюрократизоване	Непряме, професіоналізоване і бюрократизоване
Мистецтво вирішення конфліктів	Конфліктні відносини, переговори, синдром низької довіри, на переговорах замість низових робітників колективів більшого значення набувають заводські консультаційні та переговорні комітети	Конфліктні відносини, переговори і рамкові угоди в компаніях з кількома заводами, що доповнюються контролем на місцях, прагматичні, короткострокові, протилежні підходу Mitbestimmung	Націлені на співпрацю, прийняття узгоджених рішень (mitbestimmung) і спільну відповідальність, переговори на рівні підприємств
Ступінь регулювання	У центрі – індивідуальний трудовий договір; звичайні (некодіфіковані) права, мало позитивних прав, обмеження на захист	Недостатнє законодавче регулювання, в центрі – докладний (у тому числі по процедурі) колективний договір, оскарження процедури створення профспілки	Обмеження в національному законодавстві, представники працівників визнані законом і наділені правами, сильна формалізація та інституалізація, важливу роль відіграють суди по трудових спорах

Висновки

Як відомо, міжнародна конкурентоспроможність будь-якого суб'єкта господарювання складається з цілої низки конкурентних переваг, які виявляються на світовому ринку шляхом зіставлення з відповідними показниками зарубіжних фірм-конкурентів.

До важливих конкурентних переваг належать рентабельність виробництва, характер інноваційної діяльності, рівень продуктивності праці, ефективність стратегічного планування й управління фірмою, адаптивність (здатність швидко реагувати на мінливі вимоги й умови ринку) тощо.

Очевидно, що чим більше у компанії таких конкурентних переваг і чим вищі їхні якісні характеристики, тим сприятливіші передумови для її успішної діяльності на світовому ринку, тим стійкіші позиції вона може мати на його окремих сегментах.

Наприкінці 90-х років американський інвестиційний банк *Morgan Stanley* провів спеціальне дослідження з визначення рівня конкурентоспроможності великих національних корпорацій. При цьому одним з основних критеріїв була питома вага фірми у певному сегменті світового ринку.

У результаті дослідження з 238 найбільших конкурентоспроможних на світовому ринку транснаціональних компаній понад половина (125) — американські фірми. За ними зі значним відривом йшли компанії з Великої Британії (21). На третьому місці виявилися японські фірми (19), на четвертому — німецькі (10).

Слід зазначити, що до наведеного переліку не ввійшли компанії нових індустріальних країн (Сінгапуру, Гонконгу й Тайваню), які в більшості інших світових рейтингів конкурентоспроможності посідають провідні місця.

У сучасному світі великі компанії забезпечують збереження високої конкурентоспроможності насамперед за рахунок збільшення асигнувань на науково-дослідні розробки. В останні роки вкладення транснаціональних компаній у НДДКР сягають фантастичних розмірів, зрівнянних із ВВП країн світу.

Наприкінці 90-х років у США лідерами за вкладеннями у НДДКР (у мільярдах доларів на рік) були такі компанії: *General Motors* — 7,0; *Ford Motor* — 5,2; *ATT* — 3,1; *Hewlett-Packard* — 2,0; *Motorola* — 1,9; *Boeing* — 1,7; *Digital Equipment* — 1,3; *Chrysler* — 1,3; *Johnson & Johnson* — 1,3.

Серед фірм інших країн за кількістю інвестицій у наукові розробки (у мільярдах доларів на рік) варто виокремити японські компанії: *Hitachi* – 6,4; *Matsushita Electric* – 4,8; *Nippon Telegraph* – 4,3; *Fujitsu* – 4,0; *NEC* – 3,5; *Sony* – 3,1; *Honda Motor* – 2,7.

Однак їхні позиції на світовому ринку не такі міцні, як позиції провідних транснаціональних корпорацій світу, тому вони не увійшли до наведеного вище списку найбільш конкурентоспроможних компаній.

На сьогодні усе більша кількість транснаціональних корпорацій і банків, інших фірм усвідомлюють, що оптимальний шлях забезпечення майбутнього процвітання компаній і підвищення їхньої конкурентоспроможності на зовнішньому ринку – впровадження принципів стійкого розвитку в усі сфери підприємницької діяльності.

Деякі компанії, які дотримуються цієї концепції, ефективно використовують досконаліші виробничі процеси, підвищують продуктивність праці, зменшують витрати на виконання екологічних вимог і ефективно використовують можливості ринку. Такі товаровиробники завжди матимуть перевагу перед своїми конкурентами, які не використовують нові підходи до підприємницької діяльності.

Узагальнюючи зазначене вище, слід зауважити, що **більшість країн світу забезпечують підвищення своєї товарної конкурентоспроможності завдяки використанню інновацій, розробці високотехнологічних продуктів, створення яких неможливе без розвитку науково-технічного потенціалу.**

Порівняльний аналіз економіки п'ятнадцяти найбільших світових торгових держав засвідчив, що новаторство є одним з основних джерел їхньої конкурентної могутності на світовій арені.

Останнім часом у світовій практиці поширюється використання комплексного показника витрат на інновації, що відображає здатність країни до інноваційної діяльності і крім обсягу витрат на НДДКР враховує витрати на дизайн і маркетинг, чисельність зайнятих у науковій сфері, кількість отриманих патентів усередині країни і за кордоном, ступінь захисту інтелектуальної власності, розвиненість сфери освіти.

Наприкінці ХХ ст. за цим показником країни розташовувалися в такому порядку: Японія, Швейцарія, США, Швеція, Німеччина, Фінляндія, Данія, Франція, Норвегія, Канада, Австралія, Нідерланди, Австрія, Велика Британія, Нова Зеландія.

Важливу роль в інноваційній діяльності відіграють культура підприємництва, розкріпачення, рівень приватної ініціативи й бажання ризикувати, що важко піддається кількісній оцінці.

Сучасна світова практика показує, що витрати на науку й наукові дослідження розподіляються між державою і приватним сектором. При цьому чим більше уваги держава приділяє створенню науково-технічного потенціалу, тим більші витрати на НДДКР здійснюють великі компанії.

Так, у середині 90-х років із загальних асигнувань на НДДКР на частку приватного сектору припадало: у Південній Кореї – 82 %, Швейцарії – 75, Бельгії/Люксембурзі – 73, Японії – 69, Швеції – 68, США – 68, Німеччині – 68, Великій Британії – 63, Ірландії – 62, у Франції – 61 %.

Загалом, звичайно, найважливішим фактором конкурентоспроможності фірми (і країни) є *рівень її менеджменту*.

Питання для самоконтролю

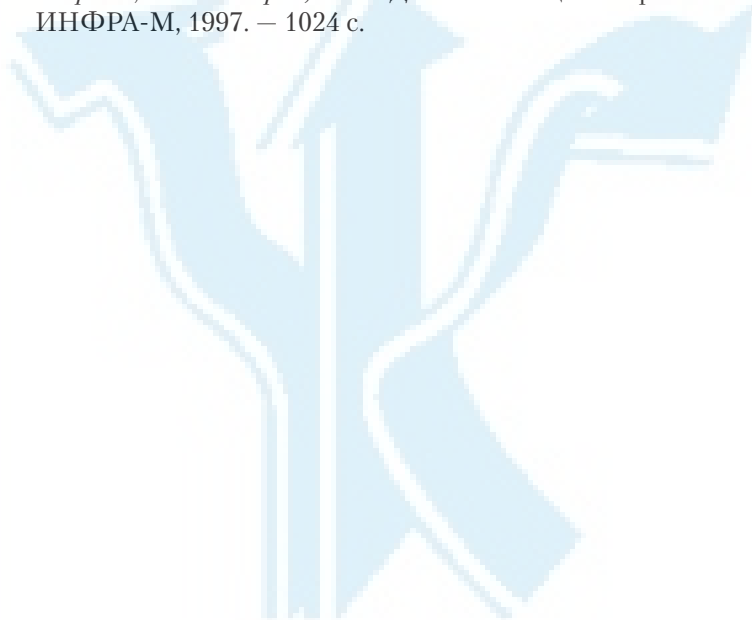
1. Сутність, цілі й напрями технологічної політики міжнародних фірм.
2. Інновації в міжнародних технологічних стратегіях фірм.
3. Характеристика міжнародного ринку технологій.
4. Сутність міжнародної науково-технічної співпраці.
5. Підходи до організації міжнародних науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР).
6. Види стратегій міжнародних компаній у сфері НДДКР, порівняльний аналіз переваг і недоліків.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Азарян Е. М.* Международный маркетинг. — К.: ИСМО МО Украины, НВФ “Студцентр”, 1998. — 200 с.
2. *Алексунин В. А.* Международный маркетинг: Учеб. пособие. — М.: Издат. дом “Дашков и К”, 2000. — 160 с.
3. *Бажин И. И.* Информационные системы менеджмента. — М.: ГУ-ВШЭ, 2000. — 688 с.
4. *Белорусов А. С.* Международный менеджмент: Учебник. — М.: Юристъ, 2000. — 224 с.
5. *Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учебник для вузов/ Л. Е. Стровский, С. К. Казанцев, Е. А. Паршина и др.; Под ред. проф. Л. Е. Стровского. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 847 с.*
6. *Дахно І. І.* Міжнародна торгівля: Навч. посіб. — 2-ге вид., допов. — К.: МАУП, 2004. — 312 с.
7. *Дахно І. І.* Міжнародне економічне право: Курс лекцій. — К.: МАУП, 2000. — 160 с.
8. *Дроздова Г. М.* Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2002. — 172 с.
9. *Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х.* Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Дело, 1998. — 784 с.
10. *Ильин Н. И., Лукманова И. Г.* и др. Управление проектами. — СПб.: Два-Три, 1996 — 610 с.
11. *Кириченко О. А.* Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. — 3-тє вид., перероб. і допов. — К.: Знання-Прес, 2002. — 384 с.
12. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 896 с.
13. *Кузьмина Т. И.* Международный менеджмент. Управление в международных компаниях: Учебник. — М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. — 240 с.

14. *Куценко В. М.* Маркетинговый менеджмент: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2003. — 184 с.
15. *Мазаракі А. А.* та ін. Міжнародний маркетинг: Підручник / За ред. А. А. Мазаракі. — К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 2000. — 306 с.
16. *Международный менеджмент* / Под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. — СПб.: Питер, 2001. — 576 с. — (Сер. “Учебники для вузов”).
17. *Менеджмент* и маркетинг бизнеса в международных компаниях / Под ред. В. М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 384 с.
18. *Мошсева Н. К.* Международный маркетинг: Учеб. пособие. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. — 320 с.
19. *Пасс К., Лоус Б., Пендлон Э., Чедвик Л.* Большой толковый словарь бизнеса: Русско-английский, англо-русский. — М.: Вече, АСТ, 1998. — 688 с.
20. *Пивоваров С. Э., Майзель А. И., Пивоваров И. С., Тумарова Т. Г., Эпштейн М. З.* Международный менеджмент. — СПб.: Питер, 2002. — 256 с. — (Сер. “Краткий курс”).
21. *Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С., Майзель А. И.* Международный менеджмент. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2005. — 656 с.
22. *Портер Майкл Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1997. — 390 с.
23. *Рикс Дэвид А.* Просчеты в международном бизнесе: Пер. с англ. — М.: Издат. дом “Вильямс”, 2004. — 192 с.
24. *Родченко В. В.* Международный менеджмент: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 240 с.
25. *Рут Френклін Р., Філіпенко А.* Міжнародна торгівля та інвестиції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 743 с.
26. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
27. *Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть* / А. С. Філіпенко, В. С. Будкін, А. С. Гальчинський та ін. — К.: Либідь, 2002. — 470 с.
28. *Управление внешнеэкономической деятельностью*: Учеб. пособие / А. И. Кредисов, С. Н. Березовенко, В. В. Волошин, Д. П. Расшивалов и др.; Под общ. ред. А. И. Кредисова. — К.: Феникс, 1996. — 420 с.

29. *Управление инвестиционным проектом. Опыт IBM: Пер. с англ.* — М.: ИНФРА-М, 1995. — 208 с.
30. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посіб. / За ред. І. Ю. Сіваченка.* — К.: ЦУЛ, 2003. — 186 с.
31. *Черномаз П. А. Международный маркетинг: Учеб.-практ. пособие.* — Харьков: Консум, 2000. — 160 с.
32. *Шарп У., Александер Г., Бэйли Дж. Инвестиции: Пер. с англ.* — М.: ИНФРА-М, 1997. — 1024 с.



МАУП

Зміст

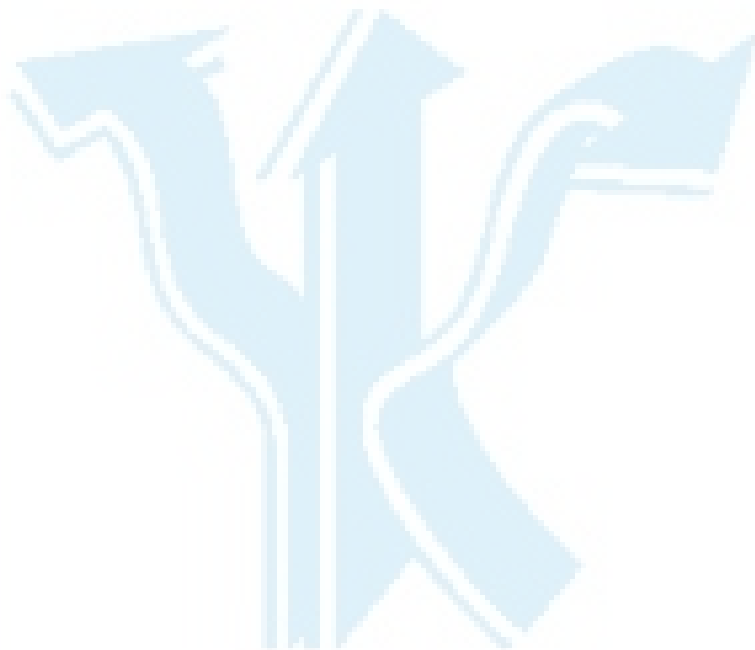
Вступ	3
Розділ 1. Сутність і методологічні основи міжнародного менеджменту	5
1.1. Сутність, види й характерні риси міжнародного бізнесу. Глобалізація міжнародного бізнесу	5
1.2. Управління міжнародним бізнесом (міжнародний менеджмент): сутність, структура, відмінності від національної моделі	10
1.3. Цілі й завдання міжнародного менеджменту	15
Розділ 2. Зовнішнє середовище міжнародного менеджменту	20
2.1. Поняття зовнішнього середовища міжнародного бізнесу (менеджменту), його базові складові. Аналіз зовнішнього середовища	20
2.2. Рольові функції міжнародного менеджера. Урахування національних особливостей країн (національних стереотипів) у діяльності міжнародного менеджера	34
2.3. Адаптація фірми до зовнішнього середовища	48
Розділ 3. Структура і стратегічне управління в міжнародних фірмах	55
3.1. Організаційно-правові форми міжнародного бізнесу. Цілі міжнародної економічної інтеграції. Інтегровані корпоративні структури в міжнародному бізнесі	55
3.2. Багатонаціональні (транснаціональні) компанії (БНК, ТНК). Інтегровані банківські структури	75
3.3. Сутність та основні етапи стратегічного планування в міжнародній фірмі. Види міжнародних стратегій	96

3.4.	Практика розробки та реалізації стратегічних планів МНК і МСА	138
Розділ 4.	Управління фінансами в міжнародному менеджменті	156
4.1.	Валютно-фінансове середовище міжнародного менеджменту	156
4.2.	Фінансовий менеджмент міжнародної фірми. Коротко- і довгострокове фінансування фірми	166
4.3.	Управління оборотним капіталом. Управління валютним ризиком	174
4.4.	Фінансування зовнішньої торгівлі. Міжнародний лізинг. Факторинг і форфейтинг	179
Розділ 5.	Управління людськими ресурсами в міжнародному менеджменті	186
5.1.	Основні фактори, що впливають на кадрову політику міжнародних фірм. Підсистема управління людськими ресурсами в системі менеджменту міжнародної фірми	186
5.2.	Підходи і критерії добору персоналу (менеджерів) у міжнародній фірмі	192
5.3.	Навчання, мотивація й оплата праці. Зарубіжний досвід управління персоналом	197
Розділ 6.	Технології інвестицій у міжнародному менеджменті	206
6.1.	Поняття міжнародних інвестицій, їх основні форми. Інвестиційне середовище та інвестиційний процес	206
6.2.	Міжнародний ринок інвестицій. Міжнародні інвестиційні ризики	219
6.3.	Міжнародні інвестиційні компанії (фонди). Оцінка схем інвестування	235
Розділ 7.	Технології інновацій у міжнародному менеджменті	255
7.1.	Технологічна політика міжнародних фірм: цілі й напрями. Місце інновацій у міжнародних технологічних стратегіях фірм	255

7.2. Міжнародний ринок технологій 264

7.3. Міжнародна науково-технічна співпраця.
Організація міжнародних науково-дослідних
і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) 269

Список використаної та рекомендованої літератури 289



МАУП

The manual examines essence of international management, its methodological foundations and external environment, displays the modern organizational and legal and structures of international business; explains the issue of strategic management in international firms, as well as management of financial and human resources, investment technologies and innovations in international management.

The manual is designed for students, postgraduates, instructors, professors and experts and professionals interested in international management issues.

Навчальне видання
Кущенко Володимир Михайлович
МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Навчальний посібник

Education edition
Kutsenko, Volodymyr M.
INTERNATIONAL MANAGEMENT
Educational manual

Відповідальний редактор *В. Д. Бондар*
Редактор *Л. М. Тимченко*
Коректор *А. А. Карпова*
Комп'ютерне верстання *М. М. Соколовська, Т. Г. Замура*
Оформлення обкладинки *Д. В. Кругленко*

Підп. до друку 07.08.06. Формат 60×84/₁₆. Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 17,20. Обл.-вид. арк. 17,5. Тираж 3000 пр. Зам. № 120

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Прометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*

Поліграфічний центр УТОГ
03038 Київ-38, вул. Нововокзальна, 8

Свідоцтво КІ № 35 від 02.08.2000