

Л.І.Михайлова, О.Ю. Юрченко,
Ю.І. Данько, А.М. Михайлов

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів*



Київ – 2007

УДК 338.24:339.9(075)

ББК 65.290-2я73

М 69

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(Лист № 1.4/18-Г-550 від 13.04.2007 р.)*

Рецензенти:

Борисова В.А. – доктор економічних наук, професор кафедри фінансів Сумського національного аграрного університету;

Губенко В.І. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації і зовнішньоекономічної діяльності Білоцерківського державного аграрного університету;

Качала Т.М. – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, завідувач кафедри менеджменту Черкаського державного технологічного університету.

Михайлова Л.І., Юрченко О.Ю., Данько Ю.І., Михайлов А.М.

М 69 Міжнародний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 200 с.

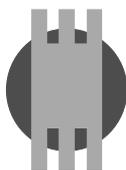
ISBN 978-966-364-479-0

В навчальному посібнику викладені передумови еволюції міжнародного менеджменту як окремого виду управлінської діяльності, висвітлюються його теоретичні основи та аналізуються основні особливості ефективного здійснення в умовах поглиблення глобалізації світової економіки. Викладені практичні завдання та варіанти їх розв'язання, містяться ситуаційні вправи (кейси) для аналізу та обговорення, подані тестові завдання для самоконтролю знань студентів.

Навчальне видання розраховане на студентів, магістрів і викладачів вищої школи. Може також бути корисним аспірантам, керівникам підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та всім, хто цікавиться проблемами сучасного міжнародного менеджменту.

ISBN 978-966-364-479-0

© Михайлова Л.І., Юрченко О.Ю.,
Данько Ю.І., Михайлов А.М. 2007.
© Центр учбової літератури, 2007.

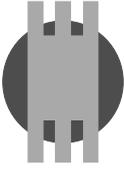


ЗМІСТ

Вступ	6
Тема 1. МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС І МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	9
1.1. Сутність та характеристика міжнародного бізнесу . . .	9
1.2. Основні етапи розвитку міжнародного бізнесу	11
1.3. Міжнародний менеджмент: суть, задачі, особливості	15
Тема 2. ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	19
2.1. Основні елементи зовнішнього середовища міжнародного бізнесу	19
2.2. Рольові функції міжнародного менеджера	20
2.3. Особливості аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу	22
2.4. Національні особливості в міжнародному менеджменті.	29
Тема 3. МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	37
3.1. Сутність і сфера дії міжнародного маркетингу	37
3.2. Особливості міжнародних маркетингових досліджень та сегментації міжнародних ринків	40
3.3. Міжнародний маркетинг-мікс	43
Тема 4. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЙОГО ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ	52
4.1. Передумови та цілі міжнародної інтеграції	52
4.2. Міжнародні стратегічні альянси	54

4.3. Транснаціональна корпорація як форма багатонаціональної компанії	58
4.4. Основні організаційно-правові форми міжнародного бізнесу	63
Тема 5. РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ДІЛОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА	71
5.1. Основні принципи міжнародної економічної діяльності	71
5.2. Механізм регулювання зовнішньоекономічної діяльності	72
5.3. Роль міжнародних регулятивних інститутів та організацій	75
Тема 6. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНИХ ФІРМАХ	79
6.1. Передумови формування стратегії міжнародних фірм	79
6.2. Види міжнародних стратегій	82
6.3. Алгоритм стратегічного планування	83
Тема 7. ТЕХНОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА МІЖНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ	87
7.1. Суть та типи технологічної політики	87
7.2. Характеристика міжнародного ринку технологій	91
7.3. Планування міжнародних НДДКР	95
Тема 8. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ ФІРМАХ	99
8.1. Особливості управління персоналом у міжнародних фірмах	99
8.2. Характеристика підходів до формування мотивації	100
7.3. Мотивація праці в міжнародних фірмах	101
Тема 9. ЕТИКА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	106
9.1. Етика в міжнародному бізнесі	106
9.2. Поняття корпоративної культури	107
Тема 10. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МНК ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	110
10.1. Причини та завдання реорганізації МНК	110
10.2. Зміст і механізм перебудови МНК	111

Практикум з міжнародного менеджменту	119
<i>Практичне заняття 1.</i> Портрет сучасного міжнародного менеджера	119
<i>Практичне заняття 2.</i> Національні стереотипи в міжнародному менеджменті	121
<i>Практичне заняття 3.</i> Еволюція міжнародного бізнесу	122
<i>Практичне заняття 4.</i> Явище глобалізації світової економіки	122
<i>Практичне заняття 5.</i> Процеси світової економічної інтеграції	123
<i>Практичне заняття 6.</i> Вибір оптимальної стратегії фірми на зовнішньому ринку	124
<i>Практичне заняття 7.</i> Управління персоналом у міжнародних фірмах	125
<i>Практичне заняття 8.</i> Технологічна політика міжнародної фірми	129
<i>Практичне заняття 9.</i> Вибір найоптимальнішої організаційно-правової форми ведення міжнародного бізнесу	130
<i>Практичне заняття 10.</i> Комплексний аналіз зовнішнього середовища міжнародного бізнесу	131
<i>Практичне заняття 11.</i> Розробка посадової інструкції менеджера з зовнішньоекономічної діяльності	134
<i>Практичне заняття 12.</i> Обґрунтувати доцільність розвитку різних векторів зовнішньоекономічної політики	134
Кейси з міжнародного менеджменту	136
<i>Кейс 1</i> Стиль життя від HUGO BOSS... на Андріївському узвозі. Чим завершиться трансформація київської швейної фабрики «Юність»?	136
<i>Кейс 2.</i> Країна як бренд	149
<i>Кейс 3.</i> Корпоративна культура: випадок компанії X. . .	160
<i>Кейс 4.</i> Стратегія Nokia: чи легко відновлювати позиції на ринку?	170
<i>Кейс 5.</i> Hewlett-Packard. Глобальні сили, локальні потреби	177
Тести для самостійного контролю знань	188
Ключі до тестів	199



ВСТУП

Світова економіка і міжнародний бізнес в результаті тривалої еволюції в кінці минулого століття отримали характер керованої систем. Причому ця система стала мати не тільки яскраво виражену господарсько-економічну форму, але й носить риси політико-правової загальногромадянської основи. При цьому враховуються національні інтереси, історичні особливості й традиції. В теорії світової економіки виникли або розкрили свою нову сутність цілий ряд ключових термінів і понять, як то «інтеграція», «глобалізація» «економічна безпека», «міжнародний менеджмент». Вони стали необхідними для визначення тих основних процесів і явищ, що визначають вектор економічного розвитку сучасного світу.

Глобалізаційні економічні процеси у світі, інтеграція України у міжнародні економічні процеси, розширення світогосподарських зв'язків висувають якісно нові більш високі вимоги до теоретичних та практичних концепцій, що покладаються в основу формування системи управління зовнішньоекономічними зв'язками, процесами, діяльністю. Це потребує конкретних рекомендацій та наявності висококваліфікованих спеціалістів, конкурентоздатних на сучасному ринку праці з жорсткими правилами та високими вимогами, спроможних реалізувати їх на практиці. Практично безсумнівним є те, що сучасний фахівець має орієнтуватися не тільки в системі правил гри, які діють на вітчизняному ринку, а має бути обізнаним у сфері міжнародних економічних відносин.

Інтеграційні процеси відбуваються і в освітянській сфері. Вивчення міжнародних навчальних курсів, наукові стажування, міжнародні науково-дослідницькі проекти є обов'язковими та необхідними як для студентів, так і для викладачів з метою оновлення їх знань, формування відповідного світогосподарського мислення. Обмін знаннями зумовлює появу нових знань, як за суттю, так і за їх якістю.

У таких умовах більший інтерес викликає питання: за допомогою яких механізмів міжнародний менеджер може забезпечити ефективне керування фірмою в умовах загального динамічного розвитку міжнародних економічних процесів. Тобто, необхідність міжнародного менеджменту була об'єктивно зумовлена потребами часу. У цьому посібнику розглядаються проблеми виникнення міжнародного менеджменту як окремого виду управлінської діяльності у зв'язку з розвитком міжнародного бізнесу, основні елементи зовнішнього середовища міжнародної фірми, національні особливості міжнародного менеджменту тощо.

Навчальне видання покликане допомогти засвоїти організаційно-правові форми міжнародного бізнесу, поняття міжнародних стратегічних альянсів, транснаціональних корпорацій, формування і реалізації їх стратегії. У навчальному виданні приділяється увага особливостям управління міжнародними колективами, етиці міжнародного бізнесу та розглядаються перспективи і тенденції розвитку міжнародного менеджменту. Наведено особливості здійснення міжнародного маркетингу як інструменту в системі міжнародного менеджменту. У посібнику подано загальні принципи побудови процесу управління міжнародною економічною діяльністю та особливостей аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу, розглянуті особливості національних стереотипів при прийнятті рішень.

Видання допоможе оволодіти основами управління міжнародною бізнесовою діяльністю; виробити вміння складати на основі реальних даних угоди, що регулюють відносини контрагентів зовнішньоекономічної діяльності; ознайомитись з правовими засадами регулювання міжнародної економічної співпраці. Однією із

особливостей цього видання є те, що переважна частина матеріалу подається в проблематичній формі, носить дискусійний характер, спонукає читача не на пасивне сприйняття інформації, а на активне аналітичне її осмислення та оцінку, співставлення та порівняння з уже відомим, можливість його практичного застосування. У цьому посібнику викладаються класичні базові проблеми, що є підґрунтям формування знань зовнішньоекономічного спрямування.

На нашу думку, дане видання буде корисним для студентів ще й тому, що дасть змогу не тільки поповнювати знання, збагачуючи цікавими прикладами та порівняннями, але і сприятиме досягненню їх якісної досконалості. Можна покладатися, що засвоєння студентами матеріалу, представленого у навчальному посібнику, дасть змогу підготувати їх як висококваліфікованих сучасних фахівців, конкурентноздатних на ринку праці.

Автори не претендують на вичерпність своїх думок та суджень, адже практика бізнесу щодня вносить свої корективи до теорії міжнародного менеджменту, тому будемо щиро вдячні всім, хто висловить свої зауваження, пропозиції, побажання щодо цього навчального посібника.



МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС І МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Основні поняття та терміни

Ера глобалізації
Ера експансії
Ера комерції
Ера концесії
Ера національних держав
Завдання міжнародного бізнесу
Міжнародна бізнесова діяльність
Міжнародний бізнес
Міжнародний менеджмент
Міжнародний поділ праці
Телекомунікації
Фінансиаризація

1.1. Сутність та характеристика міжнародного бізнесу

Зовнішньоекономічна діяльність завжди була і буде складовою суспільного розвитку країн, незважаючи на зміни в політичній ситуації, економічній кон'юктурі та правовому середовищі. Міжнародний менеджмент, як самостійна галузь наукових знань, узагальнивши світову практику і мистецтво управління, сформувався в ХХ сторіччі. Він став набуттям переважної більшості країн і поширився на міжнародну бізнесову діяльність.

Міжнародна бізнесова діяльність (*англ. international business operations*) — це діяльність, яка ведеться поза національних кордонів з метою отримання прибутку. Така діяльність забезпечує імпорт та експорт товарів, сировини, послуг, а також переведення капіталів своїм філіалам, що знаходяться в інших країнах.

Організації, які відзначаються високою діловою активністю, прагнуть поширити її за межі своєї держави. Тому менеджери зовнішньоекономічної діяльності повинні об'єктивно оцінювати міжнародне середовище, здійснювати ефективну політику адаптації та орієнтації на стратегічні зміни в майбутньому, успішно долати всі перешкоди на своєму шляху. Очевидно, що міжнародний менеджмент відкриває широкі можливості для підприємства,

але він також ставить перед менеджерами більш високі вимоги, пов'язаних насамперед з важливими правовими та етичними питаннями як на батьківщині, так і в країні розташування підприємства. Ці проблеми виникають через відмінність етичних і законодавчих норм у різних державах.

Предметом менеджменту є відносини між об'єктом та суб'єктом управління. Тому при вивченні певних видів менеджменту виділяються окремі особливості, їх необхідно враховувати, характеризуючи систему, якою управляють.

Міжнародний менеджмент має на меті показати відмінності його від національного менеджменту, які зумовлюються цілою низкою факторів, головними з яких є:

- інші форми, цілі, стратегії суб'єктів господарювання;
- особливості зовнішнього середовища (культура, традиції, політичні фактори, національні стереотипи тощо);
- інший рівень розвитку матеріального забезпечення населення (купівельна спроможність і вартість робочої сили);
- інші підходи при управлінні персоналом.

Виходячи з цього, ми вважаємо за необхідне зупинити свою увагу на характеристичні міжнародного бізнесу як основи для формування та застосування сфери наукових знань «міжнародний менеджмент».

Міжнародний бізнес — це система ділових взаємовідносин та господарських операцій, які здійснюються суб'єктами господарювання двох або більше країн з метою отримання прибутку.

Формування та розвиток міжнародного бізнесу зумовлювався:

- виникненням капіталістичного способу виробництва, розширенням його обсягів, поліпшенням умов транспортування, розвитком продуктивних сил;
- перевиробництвом окремих видів продукції і вивезенням лишків за кордон, через обмеженість внутрішніх ринків;
- потребами у більш дешевих ресурсах виробництва.

Однак, головним мотивом, що спонукає окремі фірми, країни виходити на міжнародний ринок, розвивати міжнародний бізнес є:

- зацікавленість у розширенні міжнародних зв'язків для задоволення потреб збуту продукції;
- отримання певних товарів ззовні, використанням більш дешевої робочої сили та сировини для досягнення мети — збільшення прибутку, реалізації своєї стратегії розвитку.

Сучасному бізнесу властиві такі особливості:

- значне збільшення товарообігу під впливом науково-технічного прогресу (НТП);

- поглиблення інтернаціоналізації;
- поглиблення міжнародного розподілу праці;
- зміна структури товарів та послуг у світовій торгівлі (збільшення питомої ваги товарів, зменшення сировини);
- виникнення залежності деяких суб'єктів міжнародного бізнесу від закордонних партнерів (наприклад, з постачання нафти, газу, кольорових металів тощо);
- налагодження під впливом НТП глибоких технологічних зв'язків між суб'єктами світового бізнесу (електронної, машинобудівної, хімічної галузей);
- прискорення об'єктивного процесу міжнародного поділу праці — товари у міжнародній торгівлі являють собою проміжні продукти, а не кінцеві вироби.

Отже, сучасний міжнародний бізнес — це не сукупність інструментів реалізації надлишків товарів суб'єктами господарювання, а система заздалегідь спланованих заходів по узгодженню господарських операцій фірм, організацій різних країн.

Таким чином, щоб мати успіх у міжнародному бізнесі, необхідно управляти цим процесом, тобто виконувати функції менеджменту: планувати, організовувати, координувати, контролювати, мотивувати.

1.2. Основні етапи розвитку міжнародного бізнесу

Міжнародний бізнес у своєму розвитку можна поділити на кілька етапів. Так, американський вчений у 1964 р. Р. Робінсон виокремив чотири ери (чотири етапи) у його еволюції за п'ять століть:

1. Ера комерції (комерційна ера) (1500—1850 рр.) — розпочинається з перших географічних відкриттів та закінчується серединою XIX ст. Характерні риси цього періоду: зародження торгівлі колоніальними товарами в Європі; пошук власної вигоди для підприємців (купців) у торгівлі із закордонними країнами. Звичайно, цей бізнес був дуже ризикованим через небезпеку далеких морських подорожей (особливо в XVI—XVII сторіччя). Але сама можливість отримання великих прибутків була стимулом, який залучав нових підприємців до цього, на той час, найпершого виду міжнародного бізнесу. Паралельно з ним розвивалась сфера, яка називається бізнес-сервісом міжнародного бізнесу (від інвестиційного та страхового до інфраструктури).

Лідерами міжнародної бізнесової діяльності були Англія, Голландія, Іспанія, Німеччина, Франція. І хоча спочатку бізнес був суверенним та незалежним, але від часів зародження міжнародного бізнесу спостерігаємо прояви державної підтримки міжнародного бізнесу (наприклад, політика Англії та Іспанії).

Цей період розвитку міжнародного бізнесу поставив питання про:

- доцільність здійснення міжнародної торгівлі;
- ступінь ризикованості;
- фактори успішності і ефективності;
- залежність бізнесу від державної політики;
- чинники, на які необхідно зважати працюючи за кордоном.

2. Ера експансії (1850—1914 рр.) — знаменується остаточним оформленням та структуризацією колоніальних імперій на фоні бурхливого індустріального розвитку європейських держав, а пізніше США, який був викликаний промисловою революцією початку ХІХ ст. та досягненнями у технологічному розвитку.

Ці досягнення та масове індустріальне виробництво переорієнтували розвинуті країни з вивозу екзотичних заморських товарів на видобуток сировини та систематичне плантаційне господарювання в колоніальних регіонах як більш вигідні та економічно перспективні сфери закордонного бізнесу. Корінна зміна характеру використання колоній призвела до різкого зростання їх важливості для індустріального розвитку Європи. Значну частину своїх конкурентних переваг розвинуті європейські держави, в першу чергу — Англія і Франція, знайшли саме в дешевій колоніальній сировині. Тому інтенсивна експлуатація колоніальних ресурсів потребувала великих інвестицій. Одночасно зростала роль державного колоніального управління: захист колоній від зовнішньої загрози та збереження самого режиму залежності від метрополій, погодження дій влади та національного бізнесу на території колонії. Оскільки вивезення в колонії кваліфікованої робочої сили із метрополій було економічно невигідним, до бізнесу почали залучатися маси працівників-тубільців, а тому постав комплекс проблем, пов'язаних з вивченням і врахуванням місцевих культурних, етнічних, релігійних, соціальних особливостей, питань освіти та професійного рівня населення.

Різні темпи розвитку європейських держав в цей період, відмінності в забезпеченості природними ресурсами, різний рівень освіти населення та інші фактори визначили доцільність та вигідність того, що можна було назвати міжнародним розподілом праці.

Кінець XVIII—XIX ст. — це епоха безперервних конфліктів, у результаті яких багато країн здобули сприятливі умови в міжнародній торгівлі. Почали розвиватися виробничі підприємства та філії фірм за кордоном, а також міжнародний фінансовий сервіс.

Таким чином, уже в еру експансії міжнародний бізнес виділив головні чинники свого успіху, які є актуальними досі:

- використання більш ефективних — дешевших ресурсів (сировинних, енергетичних, природних, трудових);

- розширення ринків збуту;

- нові можливості для застосування вільного фінансового капіталу;

- використання переваг закордонного (місцевого) законодавства (наприклад, податкового, митного).

3. Ера концесій (1914—1945 рр.) — в період між двома світовими війнами більшість потужних компаній-концесіонерів (наприклад, нафтові концесії на Середньому Сході, підприємства на Далекому Сході) перетворюється на автономні економічні держави, які здійснювали виробничі, торговельні, освітні, медичні, транспортні, часто поліцейські функції для своїх працівників, а інколи для усіх мешканців регіону. Ця ера характеризується також появою менеджерів середньої ланки із числа місцевих працівників, зростанням національної самосвідомості. Великою депресією 1929—1932 рр., початком масової міграції робочої сили, поразкою Німеччини у 1945 р., появою двох тоталітарних режимів у Радянському Союзі та Німеччині, спробами державного регулювання міжнародного співробітництва. Таким чином, ера концесії дала поштовх до самовизначення колоній, інтернаціоналізації ринку праці, загострення боротьби на ринках сировини, готових виробів та за конкурентні переваги у бізнесі, що і спричинило процеси розвитку національних держав та глобалізації бізнесу.

4. Ера національних держав (1945—1970 рр.) — характеризується стрімким створенням нових держав, їх розвитком, а також тяжким фінансовим становищем більшості з них. Саме тоді відбувається небачене до цього розширення міжнародного бізнесу, тому що колишні колонії стали суб'єктами бізнесу, шукали ринки збуту, потребували іноземних інвестицій для розвитку — тобто відбувалися формування та розвиток міжнародного ринку капіталу, нових фінансових інструментів, міжнародного аудиту та консалтингу. У цей період з'являється термін «пакет розвитку» для фірми, що здійснює міжнародний бізнес (технологія, капітал, інформація, кваліфікація і компетентність персоналу, кон-

салтингова підтримка та інше). Виникли так звані мультинаціональні компанії (спочатку, тільки американські корпорації завдяки своєму домінуючому становищу, а пізніше також і фірми Південної Кореї, Індії, Тайваню). Це зумовило перехід міжнародного бізнесу до найбільш високої стадії його розвитку — глобалізації. Початок глобалізації міжнародного бізнесу супроводжується тим, що міжнародні компанії (МНК) перетворюються на системи, які включають банк, рекламні агентства, консалтингові фірми, університети, установи охорони здоров'я, що спираються на глобальну комп'ютеризацію. Важливі висновки з досвіду міжнародної економічної діяльності цього періоду щодо факторів успішності бізнесу:

— врахування взаємних вигод від співпраці колишніх колоній та метрополій;

— врахування національних стереотипів поведінки, культури партнерів по бізнесу.

Ера національних держав перетворила весь світ у сферу міжнародного бізнесу, вивела його на якісно новий рівень розвитку, що потребував якісно нової системи управління. Усе частіше поняття «управління зовнішньоекономічною діяльністю» замінюється терміном «міжнародний менеджмент».

5. Ера глобалізації (з початку 70-х рр. ХХ ст.) — з'явилася в класифікації значно пізніше і проходить під впливом революційних технологічних інновацій, що зумовлюють економічні, соціальні і політичні зміни. Комп'ютерна революція і могутній розвиток телекомунікацій докорінно змінили обличчя всіх традиційних технологій, вивівши їх на якісно новий рівень, і, зрозуміло, що першими і найважливішими результатами цього процесу скористались розвинуті країни. На жаль, у багатьох випадках розрив між ними і відсталими країнами збільшується і відповідно зростає напруженість у відносинах. Не витримавши науково-технічного змагання з розвинутими країнами, розпалась світова комуністична система, а її єдиний бастион, що залишився, — Китай — вижив і розвивається тільки тому, що забезпечує симбіоз ринку і соціалізму при могутній підтримці Заходу і Японії, яким комуністичний режим гарантує стабільність і безпеку їхніх інвестицій і доходів. Щодо інших членів комуністичного співтовариства, то вони (за невеликим виключенням) дружньо увійшли до сфери вільного (відтак міжнародного) ринку, збільшивши територію міжнародного бізнесу на 15—20 % і на 300 млн. чол. населення. Сьогодні в світі не залишилось закритих для міжнародного бізнесу зон.

Реальна глобалізація характеризується тим, що міжнародні економічні зв'язки охопили практично всю планету, і кожна з держав тією чи іншою мірою залежить від міжнародного бізнесу. Результати цього процесу мають дві сторони: з одного боку, країна може користуватися всіма його благами, не відчуваючи негативних наслідків відсутності тих чи інших ресурсів, можливостей; але, з іншого — природною платою за це стає істотна залежність країни від стану світових ринків в цілому.

1.3. Міжнародний менеджмент: суть, задачі, особливості

Оскільки міжнародний менеджмент є системою управління міжнародним бізнесом, то він у різних стадіях свого розвитку має ті ж особливості, що і міжнародний бізнес.

Сьогодні — міжнародний менеджмент самостійна галузь знань, специфічний вид діяльності, окрема дисципліна.

Міжнародний менеджмент вивчає сукупність управлінських відносин, що складаються у сфері міжнародного бізнесу у зв'язку з плануванням, організацією, координацією та контролем виконання конкретних міжнародних ділових операцій на різних рівнях їх розвитку (аж до державного).

Базовою відмінністю міжнародного менеджменту від національного є зміст, значення та специфіка зовнішнього середовища бізнесу та ринку.

Управління міжнародним бізнесом потребує:

- детального, уважного аналізу зовнішнього середовища;
- якісно нової інформаційної бази для прийняття рішень;
- подолання мовних бар'єрів, врахування особливостей комунікацій та інше.

Основні завдання міжнародного менеджменту:

— комплексне вивчення, аналіз та оцінка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу в інтересах пошуку та реалізації джерел конкурентних переваг фірми;

— аналіз та оцінка культурологічних особливостей країн-партнерів при виборі стратегічних, тактичних та оперативних рішень щодо функціонування та розвитку організації;

— оцінка та вибір організаційно-правових форм реалізації зовнішньої діяльності з метою максимального використання переваг (економічних та правових) країн перебування;

— формування та розвиток міжнародного колективу організації, її підрозділів в інтересах максимального використання потенціалу співробітників;

— пошук, розвиток та ефективне використання різних можливостей міжнародного бізнес-сервісу.

Як потужний інструмент економічної інтеграції країни у світову економіку, а відтак — інструмент глобалізації, міжнародний бізнес за сучасних умов визначається такими характерними рисами:

1. Доступність та загальність. Міжнародний бізнес регулюється відповідними законодавствами держав.

2. Ступневість розвитку. Йдеться про входження фірми в міжнародний бізнес, що, як правило, починається з найпростіших форм звичайної закордонної торгівлі і по мірі розвитку досягає вищої форми — мультинаціональної корпорації.

3. Технологічна глобалізація. Розвиток комп'ютеризації, інформатизації і телекомунікації принципово змінив характер міжнародного бізнесу, що за сучасних умов набув трьох якісно нових можливостей:

— ефективно діяти «не виходячи з офісу»;

— здійснюватися в режимі реального часу;

— за допомогою телекомунікацій охоплювати всі необхідні бізнес-ринки (товарів, капіталів, робочої сили, інформації тощо).

4. Фінансиаризація. Цей термін був запроваджений Ж.-П. Серван-Шрейбером і дуже точно відбиває найважливішу рису «глобалізованого» міжнародного бізнесу: фінансовий зміст ділових операцій, починаючи від їхнього задуму і кінчаючи реальним результатом, стає наріжним каменем міжнародного бізнесу, тим своєрідним центром, навколо якого обертаються всі інтереси, рішення, стратегії.

Звичайно, і до епохи глобалізації прибуток був головною метою міжнародного бізнесу, але зараз пошук і використання міжнародних конкурентних переваг стали жорстко спиратися на досягнення фінансового менеджменту, новітні фінансові інструменти, що виростають з гігантських можливостей світового фінансового ринку. Фінансиаризація стала, власне кажучи, мірилом досконалості будь-якого міжнародного бізнесу.

5. Складна взаємодія національного та інтернаціонального. Можливо, жодне питання міжнародного бізнесу не викликало стільки суперечок, як проблема впливу на ділове життя планети конвергентних і дивергентних процесів у сфері національних культур.

З одного боку, глобалізація явно призвела до суто конвергентних процесів: починаючи від джинсів, телевізорів та гамбургерів до формування своєї національної ділової культури, певних принципів і правил, які поділяє більшість бізнесменів світу. Але, з іншого боку, наростає національна і культурна диференціація, яка проявляється у крайніх формах націоналізму чи релігійної нетерпимості, міжетнічних та міжконфесійних конфліктах. Очевидне цілком природне прагнення народів і етнічних суспільств зберегти свої культурні і національні цінності, стереотипи, захистити їх від впливу масової культури (в основному, американської). Найчастіше це прагнення набуває форм різного роду обмежень і заборон саме на міжнародну економічну діяльність у тій чи іншій країні.

Зрозуміло, що міжнародний бізнес має свої особливості у кожній країні. Проте розходження у міжнародному менеджменті між розвиненими державами значно менші, ніж між останніми та постсоціалістичними або тими країнами, що розвиваються.

Щодо характеристики особливостей менеджменту міжнародного бізнесу для нашої країни, то їх можна представити такими положеннями:

- недостатній рівень, нестабільність та непередбачуваність правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності;

- надзвичайно велика роль суб'єктивних факторів для прийняття рішень;

- зарегульованість міжнародного бізнесу (як для вітчизняних фірм, так і для іноземних, що хочуть здійснювати тут бізнес);

- високий рівень транзакційних витрат для здійснення міжнародного бізнесу;

- недостатній рівень персоналу, що працює у сфері міжнародного бізнесу (підготовлений ще в СРСР, не має досвіду);

- ухилення від податків, прагнення керівників отримувати надвисокі прибутки;

- недосконалість міжнародних банківських розрахунків, що гальмує рух валютних потоків, підвищує рівень кредитних та валютних ризиків, перехід на міжнародні стандарти обліку;

- низький імідж українських організацій на зовнішніх ринках (через тіньові капітали, процедури, далекі від світових стандартів);

- особливе географічне розташування України між країнами Східної Європи та Росією. Українським менеджерам необхідно навчатися, як, не пориваючи зв'язків з Росією, намагатися виходити на європейські стандарти здійснення бізнесу.



Питання до теми

1. Сутність міжнародного бізнесу: які базові риси цього економічного явища?
2. Дайте визначення міжнародного менеджменту.
3. Які основні етапи розвитку міжнародного бізнесу за Робінсоном?
4. В чому полягають характерні риси кожного з етапів розвитку міжнародного бізнесу?
5. В чому полягають характерні риси глобалізації бізнесу?



Рекомендована література

1. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы. — М.: Инфра. — 1996.
2. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. Уч. пособие. — М.: «Вильямс». — 2001. — 272 с.
3. *Кириченко О., Кавас І., Ятченко А.* «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». — К.: Фінансист. — 2000.
4. *Международный менеджмент.* Уч. для вузов / Под ред. С. Э. Пивоварова, Д. И. Виркана и др. — СПб., изд-во «Питерс». — 2000. — 624 с.
5. *Мировая экономика.* Учебное пособие. Отв. ред. Б. М. Маклярский. — М.: Междунар. отношения, 2004.- 424с.
6. *Сухарський В. С.* Управління зовнішньоекономічною діяльністю: теорія, методологія, практика. Курс лекцій. — ТАНГ. — 2001. — 284 с.
7. *Фомишин С. В.* Международные экономические отношения на рубеже тысячелетий: Учебное пособие. / — Херсон: Олди-плюс, 2002. — 560 с.
8. *Школа І. М., Козменко В. М., Бабінська О. В.* Міжнародні економічні відносини: Підручник / За ред. І. М. Школи. — Київ: КНТЕУ, 2003.



ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Основні поняття та терміни

Економіка

Економічний аналіз зовнішнього середовища

Культура

Культурологічного аналіз зовнішнього середовища

Національний стереотип

Політична ситуація

Політичний аналіз зовнішнього середовища

Правовий аналіз зовнішнього середовища

Рольові функції міжнародного менеджера

2.1. Основні елементи зовнішнього середовища міжнародного бізнесу

Середовище організацій, які діють на міжнародному рівні, відрізняється підвищеною складністю. При виході на міжнародний ринок необхідно враховувати відмінності в законах, традиціях, культурі, політичній стабільності, законодавстві, технічному розвитку та інше. Основні елементи зовнішнього середовища можна представити такими блоками: економічний, юридичний, політичний, культурологічний.

Культура — це система цінностей, звичаїв, вірувань та домінуючих установок, які панують в суспільстві. Кожне суспільство має свою культуру. Для досягнення успіху керівники повинні враховувати культурні відмінності і відповідно змінювати поведінку у міжособових контактах, не кажучи вже про стиль та методи ділової практики та керівництва.

Економіка — важливий чинник. Економічний аналіз середовища має сприяти підвищенню ефективності. Економічні фактори: рівень заробітної плати, транспортні витрати, курс обміну валют, інфляція, ставки банківського проценту, оподаткування, загальний рівень економічного розвитку.

Закони та державне регулювання — фірми, що виступають на міжнародних ринках, повинні рахуватись з багатьма законами і регулюючими актами. Останні відносяться до таких питань, як

оподаткування, патенти, трудові відносини, стандарти на готову продукцію, ціноутворення і надання відомостей державним установам.

Політичні обставини — завжди впливають на результати діяльності. Раптова зміна політичної ситуації означає підвищення невизначеності для експортера або іноземного інвестора. Політичні фактори слід оцінювати для вкладання капіталу або рішень відносно експорту.

Отже необхідно формувати окремо розвиток управління міжнародним бізнесом. Основними факторами, які забезпечують розвиток управління міжнародним бізнесом, є:

- нижчі виробничі витрати;
- торговельні бар'єри;
- виробничий та інвестиційний зиск.

Підприємства можуть проникати на міжнародні ринки різними шляхами: через експорт, ліцензування, спільні підприємства, прямі капіталовкладення, багатонаціональні корпорації.

Таким чином, щоб ефективно управляти міжнародним бізнесом, необхідно досліджувати зовнішнє середовище організації, тобто розуміти та враховувати відмінності в культурі, економіці законодавстві, політичній обстановці. Реалізувати ці завдання може лише висококваліфікований фахівець, знання якого відповідають сучасним вимогам.

2.2. Рольові функції міжнародного менеджера

Ефективна діяльність міжнародного менеджера зумовлюється тим, наскільки повно менеджер знає та розуміє базові елементи зовнішнього середовища. Однак діяльність міжнародного менеджера — це багатогранна робота, яка може бути представлена виконанням основних ролей:

1. Організатор пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку.
2. Стратегічний мотиватор.
3. Культурний аналітик.
4. Організатор та керівник інтернаціонального колективу.
5. Дипломат.
6. Суспільний діяч.
7. Стратегічний оптимізатор міжнародного бізнесу.
8. Міжнародний менеджер як організатор пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку.

Слід зазначити, що в сучасних умовах потрібен етап попереднього аналізу потенційних можливостей. В більшості випадків він проводиться ще в межах більш детального аналізу зовнішнього середовища, для того щоб згодом зробити його максимально корисним. На цьому етапі організуюча роль міжнародного менеджера передбачає рішення трьох ключових проблем:

— відокремлення спільно з командою ключових напрямків пошуку (тут дуже корисні метод «мозкового штурму» та техніка експертних опитувань типу «Делфі»);

— організація зусиль служб та зовнішніх консультантів на проведення попереднього аналізу;

— остаточний вибір перспективних можливостей (з особливою наполегливістю щодо контролю результатів аналізу та провідної ролі міжнародного менеджера у всіх попередніх переговорах з ймовірними партнерами).

2. Міжнародний менеджер як стратегічний мотиватор. Визначає, обґрунтування основних мотивів, якими керується фірма при виході на міжнародні ринки: виживання, розвитку, закріплення на освоєних ринках. Різні мотиви зумовлюють зміну стратегічної мети, конкретних планів її досягнення.

3. Міжнародний менеджер як культурний аналітик. Цю роль, на відміну від маркетингових, економічних, юридичних завдань, виконує керівник, міжнародний менеджер. Саме він повинен розуміти особливості національної культури, передбачити всі проблеми комунікацій для забезпеченості ефективності менеджменту (обміну інформацією), і, нарешті, тільки він може контактувати з топ-менеджерами інших країн для встановлення контактів з урахуванням їх національних стереотипів. З усіх цих причин, культурний аналіз — основна робота менеджера із зовнішнім середовищем.

4. Міжнародний менеджер як організатор та керівник інтернаціонального колективу. Вважається, що ця роль, як і попередня, потребує лише знань в області культури, але при більш ретельному аналізі виявляється, що в значній мірі тут необхідні ще й економічні, політичні, юридичні знання.

5. Міжнародний менеджер як дипломат. Ця його роль передбачає не тільки комплексне знання зовнішнього середовища (усіх чотирьох елементів), але і дипломатичний талант, тобто необхідні знання та вміння ведення переговорів, теорії та практики ділового спілкування, психології, соціології, дипломатичного протоколу.

6. Міжнародний менеджер як громадський діяч. В цій, на перший погляд, трохи дивній для менеджера ролі міжнародний менеджер виступає достатньо часто, оскільки він представляє за ко-

рдоном не тільки свою фірму, але і свою країну, свій народ. Участь в суспільному житті країни перебування — обов'язкова умова ефективності і стабільності бізнесу за кордоном, хоча зрозуміло, що масштаби цієї участі суттєво різняться, в залежності від масштабів самого бізнесу.

7. Міжнародний менеджер як стратегічний оптимізатор міжнародного бізнесу. В цій особливій ролі міжнародний менеджер виходить за межі окремої країни перебування, піклуючись про оптимальність бізнесу в цілому. Тут його очікують непрості рішення, приймати які потрібно зважаючи на численні нюанси, політичні та економічні аспекти зовнішнього середовища.

Таким чином, всі сім ролей міжнародного менеджера потребують комплексного знання зовнішнього середовища, але при цьому необхідно зазначити: якщо економічні, правові і політичні оцінки можуть готувати для міжнародного менеджера відповідні служби фірми, то в культурологічному середовищі він повинен розбиратися сам.

2.3. Особливості аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу

Перш ніж розпочинати міжнародний бізнес, менеджеру окремої країни необхідно провести попередній аналіз, щоб сформувати уявлення про зовнішнє середовище і прийняти рішення щодо стратегії поведінки фірми у міжнародному середовищі.

Аналіз повинен бути комплексним та включати вивчення усіх складових елементів зовнішнього середовища міжнародного бізнесу: економічного, політичного, правового, культурологічного.

Інколи, в більш специфічних випадках, окремо розглядають й інші елементи (соціальна складова зовнішнього середовища, природнокліматичні умови та ін.), але чотири складові так і залишаються основою.

Відзначимо, що для міжнародного менеджера потрібен попередній аналіз, який формує у нього уяву про необхідний масштаб аналізу зовнішнього середовища.

Структура економічного аналізу зовнішнього середовища включає:

— місце, яке займає країна-партнер за основними економічними показниками розвитку (ВВП, ВНП, темпи економічного росту, темпи росту інвестицій, зовнішньоторговий оборот товарів та послуг, імпорт, експорт, питома вага);

— населення країни в цілому, по регіонах, статевовікова структура населення, динаміка змін;

— структура населення за рівнем доходів на душу та на сім'ю, динаміка змін, соціальні прошарки населення;

— наявність ресурсів, що становлять інтерес (запаси, ціна, рівень дефіцитності);

— характеристика системи комунікацій (число телефонів на тисячу жителів, різновиди й ефективність роботи пошти, основні характеристики комп'ютерно-мережевих послуг);

— транспортні комунікації (у контексті «як можна привезти?», «як можна вивезти?»);

— рівень оплати праці у сферах бізнесу що становлять інтерес (у розрізі основних категорій найманих працівників), прийняті форми оплати праці у країні;

— загальна оцінка розвитку — можливостей конкурентів, постачальників, споживачів;

— основні елементи валютного регулювання в країні;

— основні торгові та експортно-імпортні обмеження в країні;

— розвиток науково-технічної та консультаційної діяльності в країні (стан наукових досліджень, розробок засобів виробництва і технологій відіграють велику роль — розвинені країни, як правило, експортують продукцію переробної промисловості, а країни, що розвиваються — експортують частіше сировину, в кращому випадку напівфабрикати);

— основні економічні проблеми (інфляція, безробіття, бідність, регіональні соціальні напруження).

До економічного середовища можна віднести стан розвитку економічного потенціалу країни та стан інтегрованості країни у світове господарство.

Одним із важливих факторів, який впливає на формування та розвиток міжнародного менеджменту, є міжнародне право. При цьому якщо йдеться про відносини між державами, то це — сфера 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 є частиною внутрішньої правової системи кожної держави. Таким чином, норми міжнародного публічного і міжнародного приватного права служать загальній меті створення правових умов міжнародного співробітництва в різних сферах. Предметом регулювання в міжнародному приватному праві є міжнародні ци-

вільні відносини, що включають економічні, господарські, науково-технічні і культурні зв'язки. Метою міжнародного приватного права є правове регулювання ділових зв'язків організацій і фірм різних країн.

Таблиця 2.1

СТРУКТУРА ДАНИХ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Економічний	Політичний	Правовий	Культурологічний
<ul style="list-style-type: none"> — основні економічні показники розвитку країни-партнера; — населення країни в цілому, по регіонах, статево-вікова структура, динаміка змін; — структура населення за рівнем доходів на душу та на сім'ю, динаміка змін, соціальні прощарки; — наявність необхідних ресурсів; — система комунікацій; — транспортні комунікації; — рівень і форми оплати праці; — загальна оцінка розвитку (конкуренти, постачальники, споживачі); — елементи валютного регулювання; — основні торгові та експортно-імпорتنі обмеження; — розвиток науково-технічної діяльності; — економічні проблеми 	<ul style="list-style-type: none"> — політичний режим в країні та характер взаємовідносин з Україною; — міждержавні угоди; — участь у політичних блоках і міжнародних економічних союзах; — найважливіші політичні партії, їх зв'язок з владою; — впливові громадські організації; — видатні політичні лідери; — основні політичні протиріччя партій; — перспективи найближчих виборів до органів влади; — роль та вплив регіональних органів влади на бізнес; — політична ситуація в регіонах активності; — загальна оцінка політичної стабільності в країні 	<ul style="list-style-type: none"> — оцінка відповідності правової системи країни основним положенням міжнародного права; — регулювання процесу створення та трансформації бізнесу; — регулювання трудових відносин; — регулювання експортно-імпорتنих перевезень; — регулювання виїзду/в'їзду приватних осіб; — захищеність власності та прав особистості; — регулювання руху капіталу, експорту прибутку, фінансових операцій; — комерційне право; — регулювання цін; — антимонопольне, податкове законодавство; — стабільність правової системи 	<ul style="list-style-type: none"> — цінності, ціннісні орієнтації народу; — субкультура, специфічні особливості, неординарні моделі, форми поведінки; — порядок, час та місце зустрічі, пунктуальність; — засоби обміну інформацією — комунікацію (мовні перешкоди, невербальне спілкування, сприйняття), інформаційний обмін всередині фірми, а також між фірмами (доступність чи обмеженість, відкритість); — аналіз національних стереотипів поведінки нації і її представників

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.

Більшість основних норм міжнародного права міститься в міжнародних договорах — зобов'язаннях держав-учасників міжнародних відносин. Так, в ст. 4 Хартії економічних прав та зобов'язань держав, прийнятою Генеральною асамблеєю ООН в 1974 р., сформульовано найважливіший принцип суверенної рівності всіх держав-учасників цього міжнародного органу: «Кожна держава має право брати участь в міжнародній торгівлі та інших формах економічної співпраці, незалежно від будь-яких відмінностей в політичних, економічних і соціальних системах, ні одна держава не може підпадати під дискримінації, які ґрунтуються на цих відмінностях».

У результаті прийнятих Генеральною асамблеєю ООН заходів, спрямованих на розвиток міжнародного приватного права, особливо з метою сприяння розвитку міжнародної торгівлі, була створена Комісія ООН по правам міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАД). Серед першочергових задач, які вона вирішувала, були міжнародні купівля-продаж товарів, платежі, комерційний арбітраж.

Розробка проектів різного роду угод (конвенцій) в області міжнародного приватного права є сферою діяльності Гаазької конференції з міжнародного приватного права, статут якої з 1955 р. поширюється на 38 держав. Постійну роботу проводять 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. В Україні до числа основних документів відноситься Конституція, Цивільний кодекс, законодавство про правовий статус іноземних громадян і багато інших законів та правових норм.

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

Нарешті, одним із джерел міжнародного приватного права є звичаї, тобто давно сформовані правила, що систематично застосовуються, але ніколи і ніде формально не зафіксовані. Звичай

широко застосовуються в міжнародній торгівлі та в області торгового мореплавства. Ця норма визнається як джерело міжнародного приватного права і в Україні.

Знання в галузі міжнародного права потрібні при вирішенні різних практичних питань зовнішньоекономічної діяльності, міжнародного менеджменту, а також у діяльності іноземних організацій, фірм і окремих фізичних осіб на території України.

Виходячи з цього, можна проаналізувати такі аспекти:

- загальна оцінка узгодженості системи права країни з основними положеннями міжнародного права;
- регулювання процесу створення та трансформації бізнесу;
- регулювання трудових відносин;
- регулювання експортно-імпортних перевезень (міжнародні перевезення), що цікавлять фірму;
- регулювання виїзду/в'їзду приватних осіб;
- захищеність власності та прав особистості;
- регулювання переміщення капіталу, експорту прибутку, інших фінансових операцій через кордон;
- оцінка елементів комерційного права;
- регулювання цін;
- елементи антимонопольного законодавства, що можуть зачіпати інтереси фірми;
- питання оподаткування фізичних та юридичних осіб (за допомогою юриста-міжнародника та спеціалістів з міжнародного аудиту);
- загальна оцінка стабільності правової системи країни (прогноз ризику).

Структура основних даних політичного аналізу зовнішнього середовища:

- політичний режим в країні та характер взаємовідносин з Україною;
- міждержавні (міжрегіональні, міжміські) угоди між країною і українською владою, що можуть цікавити фірму;
- участь країни в політичних блоках і міжнародних економічних союзах (можливий вплив на майбутній бізнес);
- найважливіші політичні партії, їх зв'язок з владою, впливові суспільні організації;
- видатні політичні лідери, коротка характеристика, біографія;
- основні політичні протиріччя партій (соціальні, економічні, політичні);
- перспективи найближчих виборів парламенту, президента (або їх аналогів);

- роль та вплив регіональних органів влади на бізнес;
- коротка характеристика зв'язків «бізнес — політика» (фірми, партії, лідери);
- політична ситуація в регіонах проникнення бізнесу;
- загальна оцінка політичної стабільності в країні.

Одержавши обґрунтовані відповіді на ці питання, міжнародний менеджер приймає найбільш відповідальне рішення: чи є сенс фірмі (з урахуванням всіх видів ризиків) виходити і закріплюватися на даному ринку. Після цього важливим є вибір організаційно-правової форми бізнесу, масштабів проникнення на ринок та відпрацювання можливих стратегій поведінки. І якщо висновок позитивний, то міжнародний менеджер переходить до найбільш трудомісткої (для нього самого) і найбільш відповідальної (з погляду фірми в цілому) частини аналізу зовнішнього середовища — культурологічного аналізу.

У найширшому розумінні культура — це спосіб життя того чи іншого народу (етнічної спільноти). Тобто, це те, що століттями формувалось у народній свідомості у вигляді традицій, звичок, вірувань, звичаїв, стереотипів поведінки та відповідно передавалось із покоління в покоління.

Культура — динамічний феномен. Спочатку формування культур визначалось географічними, природнокліматичними характеристиками місць, де проживали національні спільноти. Але в процесі історичного розвитку окремих націй, народів, еволюції національних держав, під впливом політичних, соціальних та інших процесів відбувається «взаємопроникнення» культур, в першу чергу у середовищі націй, які проживають в одному регіоні. Однак на рубежі ХХ та ХХІ сторіч можна говорити про формування окремих культур, оперувати термінами, поняттями: західна культура, східна, ісламська, «чорна» культура, азіатська, що звичайно є результатом дуже спрощеного підходу, але дозволяє здійснити культурологічний аналіз середовища міжнародного бізнесу.

Аналізуючи західну культуру, можна виділити чотири національних кластери (сукупності): англомовний, германський, романський, скандинавський. Але між ними, звичайно, є досить значні розходження. І, скажімо, ведучи справи в Європі чи в Північній Америці, в Австралії чи Новій Зеландії, український бізнесмен має орієнтуватися на вимоги саме англомовної культури, а намагання української фірми зробити свій бізнес суперексклюзивним у Швеції чи в Португалії потребує, звичайно, більш глибокого й тонкого розуміння скандинавської чи романської культури, і,

більш того, — тих їх особливостей, що конкретно відносяться до даної країни. У цьому сенсі можна сказати, що міжнародний менеджер повинен пройти свого роду три ступені культурної освіти.

Вважається, що для успіху міжнародному менеджеру необхідно:

- глобальне розуміння основних світових культур;
- особливості окремих культурних кластерів;
- поглиблене проникнення в дану національну культуру.

Зовсім нову динаміку в розвиток культурних середовищ на планеті внесла епоха глобалізації суспільства й ера інформаційних технологій, яка «перетворила світ», за висловом Мак Люена, у велике село, з абсолютно не обмеженим доступом кожної людини до ідей, образів, досягнень та проблем будь-якої культури (хоча б на виключно інформаційному рівні) — ІНТЕРНЕТ.

З іншого боку — спостерігається експансія західної (переважно американської) культури. Звідси постає проблема: чи стираються межі, відмінності та відбувається формування єдиної культури (процес конвергенції) чи, навпаки, здійснюється нав'язування однієї культури (процес домінування і асиміляції).

Звичайно, ми не ставили на меті досліджувати політичні, економічні та соціальні аспекти цієї проблеми, просто наголошуємо на важливості цього явища і необхідності враховувати його при управлінні міжнародним бізнесом. Сьогодні культурологія — самостійна наука, яка розвиває, доповнює існуючі теорії.

При проведенні культурологічного аналізу необхідно зважати на такі принципи моменти:

— Цінності, ціннісні орієнтації окремого народу. (Відмінності дуже значні: індивідуалізм, щирість, пунктуальність, ефективність — цінності західної культури; індивідуалізм в ісламській — взагалі не цінується, пунктуальність — також не є конче важливою. Повага до ієрархії, релігійність, мужність — цінності важливі для усіх, але значне місце посідають у східній культурі).

— Субкультура — окрема частина культури, специфічні особливості, неординарні моделі, форми поведінки. (Так, можна говорити про таку міні-культуру «нових росіян», рокерів, байкерів, сучасних тінейджерів. Знати це, уміти розпізнавати — обов'язок міжнародного менеджера.

— Засоби обміну інформацією — комунікацію. Думаємо, з основними поняттями студенти уже знайомі. При цьому є важливими нижченаведені чинники:

а) мовні перешкоди — дуже складна проблема. Знання англійської — абсолютна та безумовна вимога для міжнародного мене-

джеря в сучасних умовах. (Скільки інколи втрачає керівник тільки тому, що він спілкується через перекладача — відсутність конфіденційності, неможливість створення невимушеної розмови, застосування гумору);

б) невербальне спілкування — спілкування без слів (жести, пози, форми привітань, різні ритуали). Це лакмусовий папірець, який свідчить про глибину проникнення у культуру. Пам'ятаймо, що 7 % інформації отримується словами, 38 % — через інтонацію та модуляцію голосу і 55 % — через вираз обличчя, пози, жести;

в) сприйняття — врахування нюансів сприйняття крізь призму іншої культури — необхідна якість професійного міжнародного менеджера (впливає наш досвід, установка на сприйняття, його вибірковість, стереотипи — поширена передумова викривленої інформації про об'єкт вивчення);

г) порядок, час та місце зустрічі у діловому спілкуванні;

д) інформаційний обмін всередині фірми, а також між фірмами (доступність чи обмеженість, відкритість).

Взагалі, практика міжнародного менеджменту показує, що ефективні комунікації забезпечують на 60—80 % ефективність діяльності фірми.

Міжнародний менеджер, звичайно, не повинен професійно опановувати культурологічними знаннями в повному обсязі, але йому потрібно мати досить ясне уявлення про основні теорії культури і про основну проблематику цього феномена.

2.4. Національні особливості в міжнародному менеджменті

Заключним етапом культурологічного аналізу зовнішнього середовища є аналіз національних стереотипів поведінки, які притаманні нації в цілому, а також її представникам: менеджерам, бізнесменам, спеціалістам.

Звичайно, необхідно також враховувати і те, що, наприклад, поведінка бізнесмена-сирійця, який навчався в США чи СРСР, працював в Європі, в основному відповідатиме своєму національному стереотипу, однак багато в чому будуть проявлятися і відмінності. Впливає також і соціальний статус особи. Так, китайський чи японський бізнесмен буде більше «європеїзованим», аніж робітник чи селянин. Все це необхідно враховувати.

Нижче подаємо декілька національних стереотипів.

Американський національний стереотип

Мешканці США — носії інтегрованої культури представників багатьох народів — емігрантів. При чому, умови життя і прогресивний політичний устрій сприяли розвитку найкращих рис американців:

1. Жорсткий прагматизм, орієнтація на користь справи, повага до матеріального достатку, грошей.

2. Цільовий динамізм — наявність життєвих, ділових, особистих цілей, постійна дієвість, досягнення мети, постійна орієнтація на оновлення.

3. Серйозне ставлення до часу як важливого ресурсу: «час-гроші», теревені — це велика розкіш.

4. Розвинутий індивідуалізм, розуміння важливості своєї особистості у прийнятті рішень, відповідальності за майбутнє. Навіть значення та роль держави сприймається тільки в плані формування законності та правил гри, а потім держава повинна відійти в сторону. Тобто, все залежить від самої людини.

5. Притаманна дружність, відвертість та щирість в стосунках, готовність до співпраці на довірі. Прояви нечесності переживають дуже гостро.

6. Чіткий розподіл ділового та особистого в практиці та поведінці. Добрі особисті стосунки не означають послаблення у ділових зобов'язаннях.

7. Високий рівень патріотизму — гордість за приналежність до своєї нації.

В наші дні на ділову арену вийшли американці, які є представниками останньої хвилі еміграції — в минулому наші співвітчизники. Чи є викладена модель притаманною цим бізнесменам? Якщо говорити про останніх, то вони в більшій мірі відповідають радянському, аніж американському національному стереотипові.

Англійський національний стереотип

У нас сформувався образ англійця як пихатого, застєбнутого на всі гудзики, скупого на емоції, джентльмена, який любить спорт, собак та коней. Наскільки це справедливо?

1. Англієць, як і американець, дуже прагматичний. Однак, до бізнесу він ставиться швидше як до спорту.

2. Негативне ставлення до ефемерних проєктів, за якими не видно реальної справи, перспектива реалізації яких обмежується папером.

3. Високо розвинуте почуття власної гідності дозволяє контролювати емоції, володіти собою. (Цим також пояснюються зовнішня пихатість, флегматичність). Терпимість англійців до чужих поглядів, думок, переконань. Мужність та витримка.

4. Глибока повага до традицій (національних, державних, сімейних), що пояснює консерватизм, який проявляється у способі життя та мислення. Відданість традиціям коштує англійцям певних незручностей, адже блага сучасної цивілізації часто суперечать традиціям.

5. Певний етноцентризм, але досить толерантний.

6. Висока ефективність, гнучкість, точність британського менеджменту, досвід якого вони накопичили ще в колоніях: невелика кількість британських адміністраторів та незначна армія забезпечували ефективно управління територіями.

Французький національний стереотип

З часів здобуття незалежності Україну часто порівнюють із Францією — за кількістю населення, територією, рівнем освіти тощо. Крім того, Париж — одна із світових столиць (принаймні, столиця моди та краси) — тривалий час був і залишається одним із центрів міжнародної політики. Французи — еталон галантності, витонченості, досконалості — типові штампи, знайомі кожному, обізаному (і не дуже) у класичній літературі.

1. Інтелектуальність, любов до мистецтва, гармонії та краси.

2. Зворотна сторона — свого роду нерішучість та боязкість в сфері реалізації задуманих планів та проектів. Англійці та французи — нації антиподи у цьому сенсі.

3. Неприйняття, небажання компромісів і схильність до конфліктів більша, ніж у інших націй. «Неелегантність та нелогічність» може відразу викликати конфлікт. Англієць — не звик атакувати проблему в лоб, шукає компроміс, пристосовується до обставин. Правознавці зауважують, що система французького законодавства одна з найскладніших у світі. Все це ускладнює процес урахування змін у зовнішньому середовищі.

4. Висока культура спілкування, свобода, розкутість, гумор, живість характеру в особистому житті. Зазначають також — скупість, особливо на спільні проекти.

5. Віддають перевагу добре відпрацьованим схемам у бізнесі, логічно вистроєним операціям, обґрунтованим проектам — хочуть заздалегідь знати, на що вони йдуть.

Близький та Середній Схід

Немає потреби нагадувати студентам вищої школи про глибокі традиції комерції, що сягають античних часів, притаманні народам Близького та Середнього Сходу (досить нагадати вислів «східний базар» або пильніше придивитись до рис обличчя, кольору волосся тощо крамарів на вітчизняних ринках). Багатовікова історія міжнародних торговельних відносин сформувала певні специфічні риси національного стереотипу представників цього регіону.

1. Намагання створити обставини дружності, довіри, неспішності у всіх справах.

2. Орієнтація здебільшого на роботу, а ніж на її результати.

3. Намагання уникати конфронтації та критики, тому що «мир та злагода є дорожче правди». Керівник Хегох Д. Кернс зазначав, як його неприємно вразила особливість стосунків — ніяких зауважень, атмосфера загального погодження, злагоди. Західний менеджмент, навпаки, підтримує конструктивні конфлікти, до деталей розроблені теорії розв'язання конфліктів, підтримання конфронтації, якщо це робиться заради ефективності справи.

4. Бізнесмени сходу — майстри компліментів. Необхідним є не тільки уміння вислуховувати, але і проявляти свої якості у цьому.

5. Схвальним є приховування своєї сили — це підтримує дружні стосунки, дружню атмосферу.

6. Острах втратити обличчя (впасти в очах партнера), емоційність, легка збуджуваність — тому необхідні терпіння, обережність у словах, діях. Природна, зрозуміла посмішка, жарт щодо картатої краватки чи супермодного взуття — прийнятна для американця чи європейця — в араба може викликати неадекватну (з «західного» погляду) реакцію. Тобто це для нього звучить як насмішка, зачіпає його гордість.

7. Важко переключаяться з теми на тему при веденні переговорів. Тому необхідно готувати, вводити в курс проблеми. Адаптація проходить повільніше.

8. Обов'язково враховувати невербальні сигнали, стежити за своїми жестами, виразом обличчя, не допускати різкої вимови, голосного сміху. Особливо, якщо переговори відбуваються при перекладачах, то увага зосереджується на невербальних засобах комунікації.

Китайський національний стереотип

Звичайно, комуністичне панування наклало значний відбиток на культурні реалії та свідомість людей в Китаї. Однак, навіть піввіку цього режиму не змогли змінити національний стереотип, який формувався кілька тисячоліть, крім того, відносно ліберальний режим Ден Сяопіна та його наступників став більше опікуватися збереженням культурних традицій.

Аналізуючи китайський національний стереотип, необхідно зазначити, що його слід розглядати крізь призму конфуціанства (Конфуцій у VI ст. до н.е., підтримуючи інтереси аристократії, говорив, що влада дана небом), одне з головних положень якого присвячується формуванню «благородного мужа» з такими обов'язковими рисами як людяність, почуття обов'язку, делікатність, розум(знання) та вірність.

1. Основна якісна характеристика — поєднання покори, терпіння та наполегливості. Образ смиренного та покірного китайця, що стійко переносить тяготи життя, ніби підтверджує, що тільки такі люди могли побудувати Велику китайську стіну. Для міжнародного менеджера: з таким терпінням, наполегливістю китайські бізнесмени будуть намагатися отримати максимально вигідні угоди, посміхаючись, смиренно відповідаючи на зауваження партнера. Нашим міжнародним менеджерам необхідно також проявляти не меншу наполегливість і терпіння, не гірше володіти собою, ніж китайський бізнесмен.

2. Можливість обману, неправди у ділових стосунках — сприймається без особливих докорів сумління: байдужість до омани, чесність не є обов'язковою національною характеристикою. З китайським партнером мало просто домовитися, необхідно дуже терпляче обумовити все, закріпити на папері, наполегливо контролювати виконання кожного пункту.

3. Як похідна характеристика — працездатність, але вона не гарантує високої якості товару, як у японців. Тому необхідно регулярно контролювати процес — кінцевий контроль може виявитися запізнаним. Міжнародному менеджеру необхідно зважати на низький рівень китайський товарів.

4. Китайці поважають традиції, дотримуються ритуалів, бояться «втратити обличчя», майже з релігійною повагою ставляться до начальства (до чиновників узагалі). Міжнародний менеджер, витрачаючи небагато енергії для дотримання протокольних

норм, може отримати додаткові очки та забезпечити довіру китайського партнера.

5. Китайці чутливі до гумору.

6. Взаємопроникнення та змішування ділових та сімейних зв'язків — китайці вважають, що це тільки на користь справи — залучення до бізнесу усієї сім'ї. Тому міжнародний менеджер може підвищити свій авторитет, якщо похвалить, відзначить успіхи, здібності членів сім'ї, дітей, зайнятих у бізнесі.

7. Дуже поширена в світі китайська діаспора — хуацяо. Звичайно, наскільки їм притаманні названі якості, залежить від багатьох обставин: країни, соціального статусу, але знання особливостей національного китайського стереотипу забезпечує нашим міжнародним менеджерам безумовну повагу та добре відношення.

Японський національний стереотип

Стрімкі успіхи від повоєнних років до сьогоднішніх днів зумовлюють підвищену увагу до цієї країни, її народу, японського менеджменту, японського «економічного дива».

1. Базова характеристика — поєднання безмежної працьовитості, працездатності, терпіння з внутрішнім прагненням краси та досконалості. Результатом цього є товари Японії, які стали еталоном якості. Японська система управління якістю — ідеальна для національного стереотипу, саме вона забезпечує таку результативність.

2. Японці — оригінальні традиціоналісти — зберігають все краще у своїй культурі, адаптують досягнення інших країн та націй, особливо зважаючи на їхню практичну цінність. Японці як найкраще в світі враховують усі особливості, потреби окремих регіонів, країн, народностей, груп споживачів при організації збуту товарів та послуг.

3. Підтримання почуття духу, колективізму; домінування колективних цінностей над індивідуальними; японець очікує від закордонного міжнародного менеджера такої ж жертвовності щодо власних інтересів на користь колективним.

4. Делікатність, повага, акуратність, східна відданість самовладанню, абсолютний контроль над особистою поведінкою та емоціями.

5. Відданість інтересам фірми, дотримання традицій, участь у колективних заходах. Тому відмова міжнародного менеджера від запрошення японського партнера через якісь причини може бути сприйнята як ігнорування.

Російський національний стереотип

За чисельними соціологічними дослідженнями слово «бізнесмен» у багатьох росіян асоціюється з пристойно одягнутою, добре освіченою, розумною, респектабельною людиною. А якщо перед словом «бізнесмен» поставити — «російський», який тоді вийде портрет? На жаль, відповіді розділилися: частина опитаних вважає, що російські бізнесмени ні в чому не поступаються своїм закордонним колегам, інша частина (а їх більшість у співвідношенні 70:30), вважає, що вони, «рідні» підприємці, наділені масою негативних рис. Багатьох бізнесменів з інших країн насторожує те, з якою легкістю російські бізнесмени «кидаються грошима» — при укладанні угод, в казино чи на інші розваги. Часто російські бізнесмени носять дорогі костюми, забагато золотих прикрас, але при цьому цілком не стежать за своїми манерами.

Та все ж середньостатистичний російський підприємець бачиться іншим. Їм притаманні такі риси:

1. Приділяють увагу загальній меті, на відміну від американців, які головним вважають шляхи її досягнення.

2. Схильні розробляти дуже схематичні (якщо не формальні) бізнес-плани, а вже потім доопрацьовувати їх в процесі реалізації — нашвидкуруч.

3. На перше місце ставлять індивідуалізм, успіх, кар'єру та фінансове становище;

4. На відміну від англійців та японців, росіяни, останнім часом, не бережуть своїх власних традицій, а намагаються якнайшвидше замінити їх новими — переважно американськими.

5. При ділових відносинах із росіянами слід враховувати те, що у них відсутнє саме поняття жорсткого розподілу ділового та особистого, тобто дружні відносини з партнером можуть призвести до не суворого виконання зобов'язань згідно з договором.

6. Росіянину, здебільшого, незнайома «золота середина» в проявах своїх почуттів (радість чи горе).

7. Полюбляють жартувати, навіть самі над собою.

8. Не люблять надто ризикувати, хоча дуже азартні.

9. Властива швидка зміна настрою, імпульсивність, принциповість, що безумовно необхідно враховувати їхнім партнерам, а також нестандартність рішень.

10. У зв'язку із особливостями економіки країни, росіянам властива схильність до ведення тіншового бізнесу, оптимізації схем оподаткування, специфічному проходженню митного контролю.

11. Працездатність значно підвищується, навіть на шкоду особистому життю, за умов належного ступеня (високого) матеріального стимулювання.

Стереотипізація може розглядатися як свого роду похідна від неадекватного сприйняття. Дійсно, наклеюючи ярлики представникам іншої нації, менеджер, по суті, відмовляється від об'єктивного сприйняття та аналізу інформації, замінюючи все це на певні національні штампи. Тому наведений матеріал — не більш як напрямок пошуку, який далі потребує від міжнародного менеджера творчості та аналітичних здібностей, простої тактовності, поваги і спостережливості при практичному використанні цих знань.



Питання до теми

1. Які основні рольові функції міжнародного менеджера та в чому полягає їх сутність?
2. Які основні елементи зовнішнього середовища міжнародного бізнесу?
3. Економічний аналіз зовнішнього середовища: що потрібно знати міжнародному менеджеру?
4. В чому полягає правовий аналіз зовнішнього середовища міжнародного бізнесу?
5. Яка роль маркетингового аналізу в прийнятті управлінських рішень в міжнародному бізнесі?



Рекомендована література

1. *Авдокушин Е. Ф.* Маркетинг в международном бизнесе: Учебное пособие. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2002. — 328 с.
2. *Галушко В. П.* Діловий протокол та ведення переговорів./ Навчальний посібник / В. П. Галушко. — 1-е видання, — Вінниця: НОВА КНИГА, 2002 р. — 226 с.
3. *Кириченко О., Кавас І., Ятченко А.* «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». — К.: Фінансист. — 2000.
4. *Международный менеджмент. Уч. для вузов / Под ред. С. Э. Пивоварова, Д. И. Виркана и др.* — СПб., изд-во «Питерс». — 2000. — 624 с.
5. *Сухарський В. С.* Управління зовнішньоекономічною діяльністю: теорія, методологія, практика. Курс лекцій. — ТАНГ. — 2001. — 284 с.
6. *Школа І. М., Козменко В. М., Бабінська О. В.* Міжнародні економічні відносини: Підручник / За ред. І. М. Школи. — Київ: КНТЕУ, 2003.



МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Основні поняття та терміни

Адаптація
Маркетинг-мікс
Міжнародний маркетинг
Міжнародні маркетингові дослідження
Позиціонування товару
Політика розповсюдження інформації
Політика розповсюдження товару
Рівні використання міжнародного маркетингу
Сегментація ринків
Стандартизація
Стратегія ціноутворення
Товарна політика
Цінова політика

3.1. Сутність і сфера дії міжнародного маркетингу

Процес інтернаціоналізації і глобалізації світової економіки спричиняє докорінні зміни в підприємницькій діяльності, перегляді стратегії розвитку для більшості підприємств. Виходячи на зовнішній ринок і працюючи на ньому, фірма потрапляє в принципово нові ситуації, які характеризуються збільшенням числа факторів, що впливають на прийняття рішень. Інтернаціоналізація діяльності сприяє зміні, диверсифікації задач і функцій маркетингу, який використовується у власній країні. Тобто маркетинг перетворюється на новий інструмент, самостійну галузь діяльності фірми при виході на зовнішній ринок.

Отже, об'єктивний характер міжнародного маркетингу обумовлений такими головними процесами:

- інтернаціоналізацією та глобалізацією виробництва і капіталу;
- виникненням єдиного ринкового середовища світового господарства;
- розвитком міжнародного поділу праці.

Міжнародний маркетинг — сучасна теорія й інструментарій раціональної організації діяльності фірми в середовищі відкритої ринкової економіки, що знаходиться під впливом глобальних факторів виробництва і споживання.

Міжнародні маркетингові можливості — передумови і здатність фірми до ефективної реалізації свого інтелектуального, технологічного, фінансового (а в цілому — ресурсного) потенціалу на основі міжнародних стандартів ведення бізнесу, теорії та інструментарію міжнародного маркетингу.

Міжнародний маркетинг передбачає розвиток підприємства за такою схемою:

- попереднє дослідження ринків країн, які є потенційно цікавими;
- вибір найбільш сприятливого регіону або країни;
- вибір форми присутності на цьому ринку;
- визначення комерційної пропозиції в розрізі товарів, послуг і цін, пристосованих, як до сприятливих так, і несприятливих умов ринку;
- визначення комерційної політики, політики збуту і підбір торгового персоналу.

Як і внутрішній, міжнародний маркетинг передбачає дотримання загальних принципів та методів, опору на його фундаментальні функції. Однак існує низка відмінностей між цими двома видами маркетингу:

- за сферою діяльності (внутрішній маркетинг охоплює внутрішні ринкові процеси, а міжнародний маркетинг — міжнародні, регіональні і глобальний ринки);
- за механізмом вирішення основних функціональних задач;
- за статусом суб'єктів підприємницької діяльності (міжнародний маркетинг передбачає, окрім національних правил і законів, враховувати правила закордонного і міжнародного права;

- за масштабом охоплення ринку (під масштабністю розуміють номенклатуру і асортимент продукції, її кількісні показники. В міжнародному маркетингові ці показники зазвичай нижчі).

В умовах сучасного розвитку економіки можна виділити нові пріоритети для міжнародного маркетингу:

1. Реструктуризація портфеля товарів. (фірмам необхідно диверсифікувати свій товарний портфель, у бік додаткової вартості на основі технологічного розвитку);

2. Адаптований маркетинг. (фірма повинна задовольняти запити найбільш вимогливих споживачів за допомогою сегмента-

ції, яка базується на безпосередній реакції та інтерактивній комунікації).

3. Орієнтація на конкуренцію. (необхідно спрогнозувати дії конкурентів і перехитрити суперників. Здійснення цього можливе за умови системи стеження за конкурентами).

4. Розробка прогностичних систем. (Традиційні методи прогнозування продаж малоефективні, і фірма повинна розробити системи, засновані на організаційній гнучкості і плануванні з урахуванням непередбачених обставин).

5. Глобальний маркетинг. Існує зростаюча взаємозалежність серед країн, індустріальне і культурне середовище яких стає більш однорідним.

6. Відповідальний маркетинг. (екологічно чисті продукти, колективне задоволення суспільства).

7. Генеральний менеджмент. (успішна реалізація концепції маркетингу вимагає міжфункціональної координації і корпоративної культури).

Практика міжнародного маркетингу передбачає його використання на декількох рівнях:

— неявний міжнародний маркетинг. В цьому випадку фірма не докладає спеціальних зусиль по просуванню свого товару на зовнішні ринки, хоча вони за деякими каналами надходять до закордонного споживача. Фірма певною мірою може простежувати цей процес збираючи доступну інформацію про попит на свої товари за кордоном та їх конкурентноздатність).

— епізодичний міжнародний маркетинг. На цій стадії фірма може виходити на закордонні ринки при наявності у неї надлишків конкурентноздатної за світовими мірками продукції. Однак вона не розглядає закордонний ринок як цільовий.

— Регулярний міжнародний маркетинг. Фірма ставить на меті вихід і закріплення на закордонному ринку на постійній основі. Однак на цій стадії закордонний ринок ще не перевищує значимості внутрішнього. Основні зусилля фірми направлені на задоволення попиту на внутрішньому ринку.

— Каскадний міжнародний маркетинг. Розвиток фірми відбувається таким чином: а) вивчення особливостей тих країн, які представляють інтерес для фірми; б) ранжування закордонних ринків і вибір із них найбільш перспективних; в) розробка маркетингової стратегії.

— Домінуючий міжнародний маркетинг, коли фірма акцентує свою увагу на міжнародному бізнесі. На цьому етапі фірма стає дійсно міжнародною і здійснює відповідну маркетингову діяльність.

— Глобальний маркетинг, коли міжнародний ринок розглядається як єдине ціле, включаючи і національний.

Ж. Ж. Ламбен пропонує при виході на глобальний ринок два підходи. Перший орієнтований на адаптацію, інший — на стандартизацію.

Стратегія адаптації базується на існуючих відмінностях між ринками. Три групи факторів допомагають диференціювати ринки, серед них відмінності в поведінці споживачів, організації ринків та конкурентному середовищі.

Стратегія стандартизації базується на трьох гіпотезах:

1. Світові потреби стануть більш однорідними завдяки технологіям транспорту і зв'язку;
2. Споживачі готові відмовитися від специфічних уподобань для вигоди від більш низьких цін і доброї якості товарів;
3. Стандартизація приносить економію на масштабах, що дозволяє знизити собівартість.

Питання про інтернаціоналізацію не потрібно формулювати як дилему «стандартизація чи адаптація». Проблема полягає в тому як ці два підходи поєднати.

3.2. Особливості міжнародних маркетингових досліджень та сегментації міжнародних ринків

На світовому ринку присутня велика кількість споживачів різноманітних товарів і послуг. Це окремі фірми, організації, як приватні, так і державні, компанії, фізичні особи, які є безпосередніми споживачами продукту, та фірми-посередники. Задача фірми-експортера полягає в тому, щоб із визначеного числа потенційних користувачів даного виду товару і послуг вибрати ті фірми і організації, які в найкоротший термін і з найбільшою ефективністю зможуть придбати її продукцію. В будь-якому випадку для визначення об'ємів споживчого попиту, включаючи виявлення незадоволених споживачів або ніші ринку, проводиться його сегментування.

Міжнародна сегментація — це виділення специфічних сегментів потенційних споживачів у вигляді груп країн або груп індивідуальних покупців з однорідними властивостями, які з великою вірогідністю виявлять подібну поведінку при покупці.

Сегментування необхідно на більшості ринків, оскільки більшість із них підпорядковані класичному закону маркетингу: 20—30 % ринку забезпечує збут 70—80 % товару. У правильному виявленні цих 20—30 % і полягає основна задача сегментування.

Практика міжнародного маркетингу показує, що при виділенні цільових груп споживачів використовують насамперед інформацію зовнішніх організацій, які займаються дослідженням ринків (торгові посередництва, асоціації, маркетингові фірми тощо). З іншого боку доцільно мати на закордонних ринках представників, які забезпечують оперативний зв'язок із споживачем, надають всю необхідну інформацію про стан ринку, зміни ринкової кон'юнктури.

Зазвичай використовують три основні підходи до міжнародної сегментації: 1) ідентифікація країн за попитом на схожі товари; 2) ідентифікація сегментів, присутніх в усіх країнах; 3) вихід на різні сегменти в різних країнах з одним і тим же товаром

Сегментування міжнародних ринків відбувається в декілька етапів:

I етап. Визначення ознак, на підставі яких ринок розбивається на сегменти. За допомогою ознак сегментування споживачі, які демонструють однакові запити до продукту і купівельну поведінку, групуються воедино. При виборі ознак сегментування варто зупинитися на тих, котрі дозволяють чітко розрізнити різні запити щодо продукту.

II етап. Вибір методу і здійснення сегментування ринку. Метод сегментування ринку обирається залежно від характеристик споживачів, їхніх вимог до продукції, від певних ознак і критеріїв сегментації. Найбільш поширеними методами сегментування ринку є метод угруповань і методи багатомірної класифікації. Сутність методу угруповань полягає в послідовній розбивці сукупності об'єктів за найбільш істотними ознаками. За допомогою методів багатомірної класифікації сегментування проводиться по комплексу аналізованих ознак одночасно.

III етап. Інтерпретація отриманих сегментів, коли складаються профілі отриманих (нових і вже існуючих) сегментів та описуються характеристики покупців або їхня поведінка стосовно продукту.

IV етап. Оцінка сегментів ринку. Після поділу ринку на окремі сегменти необхідно оцінити ступінь їхньої привабливості і вирішити, на скільки сегментів повинна орієнтуватися фірма.

V етап. Вибір сегментів ринку (вибір цільового ринку. Після оцінки привабливості різних сегментів ринку необхідно вибрати цільовий ринок, на який буде орієнтуватися фірма і для якого будуть розроблятися відповідні стратегії.

VI етап. Позиціонування товару — це комплекс маркетингових заходів, завдяки яким споживачі ідентифікують даний товар у порівнянні з товарами конкурентами.

Основні принципи проведення маркетингового дослідження розроблені Міжнародною торговельною палатою і Європейським товариством з вивчення суспільної думки і маркетингу, послужили основою «Міжнародного кодексу з практики маркетингових і соціальних досліджень». Специфіка міжнародних маркетингових досліджень полягає в обширності поля досліджень і в технічних труднощах збору інформації.

Фірми які досліджують споживчий ринок зарубіжних країн в першу чергу стикаються з технічними труднощами збору інформації. В деяких країнах та регіонах повністю відсутня інформація про потенційних клієнтів, інформація про конкурентів не відображена в жодному з опублікованих документів. Відсутність статистичної інформації перебиває можливість дослідження шляхом опитування, бо не дозволяє створювати репрезентативну вибірку по населенню. Наприклад в США цю інформацію можна отримати з телефонного довідника.

В країнах з обширним сектором державної економіки дослідження ринку може бути проведено лише при отриманні спеціального дозволу місцевої влади. Існують проблеми мовного характеру при зборі інформації шляхом анкетування та бесіди. Багато труднощів виникає при перекладі анкети з однієї мови на іншу.

Залежно від цілей проведення маркетингові дослідження поділяють на:

1. Загальні і попередні дослідження. Мета таких досліджень — виявити комерційний інтерес, який являє країна або географічна зона. Отримана при цьому інформація використовується для обробки міжнародної стратегії підприємства, для якого ці дослідження проводяться.

2. Дослідження, які допомагають виявити особливості функціонування закордонного ринку. (аналіз середовища, попиту, конкуренції, посередників).

3. Тести. Для того щоб обмежити ризики фірма повинна проводити тести за пунктами, які вона вважає ключовими у своїй комерційній діяльності (випуск нового товару для певної країни, вибір марки, упаковки і кількості товару, розробка рекламного звернення тощо).

Найважливішою дією процесу міжнародного маркетингу є визначення вимог до необхідної інформації. Інформація отримана з різних документів є вторинною, зібрана безпосередньо фірмою — первинною.

Серед зовнішніх джерел вторинної інформації найчастіше використовують:

- звіти міжнародних організацій (ООН, СОТ, МВФ, Світовий банк);
- національні статистичні збірники;
- періодичні видання, які містять комерційну інформацію;
- видання торгово-промислових палат і центрів інформації;
- публікації маркетингових зовнішньоторговельних організацій;
- міжнародні виставки, ярмарки, презентації;
- рекламні публікації.

Оскільки маркетингові дослідження вимагають великих затрат, відбір виконавців заслуговує на велику увагу. Зазвичай фірми використовують власний персонал або роблять замовлення у спеціальній фірмі. Фірма яка займається маркетинговими дослідженнями повинна відповідати низці вимог. Основні з них доступ до джерел інформації, відпрацьована технологія збору даних, розуміння і врахування всіх факторів зовнішнього середовища, адаптація дослідження до потреб фірми.

Затрати на проведення маркетингового дослідження іншої країни необхідно розглядати як інвестиції. Труднощі оцінки окупності капіталовкладень пов'язані з тим, що параметри, необхідні для розрахунку рентабельності інвестицій є невідомими У випадку з маркетинговими дослідженнями зовнішніх ринків рішення фірми може бути таким, щоб термінувати, або взагалі не здійснювати ЗЕД, тобто результат дослідження — зменшення вірогідності прийняття невірною рішення. Тому віддача від капіталовкладень аналізується в показниках збитків, що їх фірма не зазнала.

3.3. Міжнародний маркетинг-мікс

Товарна політика. Міжнародна товарна політика фірми складається з таких стратегічних рішень:

1. Побудова стратегії модифікації товару і комунікативних зв'язків.
2. Прийняття рішення стосовно розробки і охорони бренду.
3. Вибір упаковки товару як засобу охорони і реклами.

Основним питанням має бути правильна оцінка продукту, його функцій, якості і привабливості. Особливості цього етапу в міжнародному маркетингові виявляються в тому, що для продажу може бути представлений не обов'язково новий товар, а й товар освоєний на внутрішньому ринку, який переноситься на зов-

нішній без будь-яких змін, з урахуванням стратегії адаптації. Насамперед необхідно встановити, з яким товаром підприємство може брати участь у міжнародному обміні. При цьому доцільно вибрати правильну базу для порівняння, а також провести доцільність експортування товару саме в даний момент. В цьому полягає специфіка міжнародного маркетингу: необхідно визначитися у часі виходу на ринок.

Деякі фірми розвинутих країн, орієнтуючись на ринки країн що розвиваються, роблять продукцію простіше, ніж та яка продається на національному ринку. Ця стратегія називається зворотній винахід.

Специфіка міжнародного маркетингу полягає й у тому що товар, задовольняючи вимоги внутрішнього ринку, може не відповідати вимогам країни імпортера. У цьому випадку проводять адаптацію товару.

Розділяють вимушену та необхідну адаптацію. Вимушена (обов'язкова) адаптація бере до уваги такі чинники, як норми безпеки, гігієни, технічні норми.

Розробляючи товарну політику особливу увагу приділяють проблемі товарної марки. Торгова марка (бренд) встановлює оригінальність товару, затверджує якість і допомагає виробнику просувати свій товар, уникаючи завдання незаконних збитків своїм конкурентам. Бренд — це образ марки даного продукту в свідомості покупців, який виділяє його серед конкуруючих фірм.

З точки зору впливу на споживача бренд включає в себе бренд-ім'я — словесну частину марки, або словесний товарний знак (стає ним після правової реєстрації), і бренд-імідж — візуальний образ марки, який формується рекламою в сприйнятті споживача, включаючий образ торгового знаку.

Основний спосіб створення бренду — формування словесного товарного знаку. 80 % товарних знаків є словесними. Як правило розрізняють товарний знак фірми і «номенклатурний» товарний знак, який представляє марку товару. Додатковим захистом прав споживача виступають художній товарний знак та спеціальні види товарних знаків (пакувальні, звукові).

Охорона марки через реєстрацію — найважливіша складова товарної політики фірми. Існує Міжнародна угода з питань реєстрації торгових марок. Її суть полягає в тому, що торгова марка зареєстрована в одній з країн, представляється в центральне бюро для відповідної реєстрації в усіх країнах реєстрації, за умови, що вона є придатною для реалізації і не суперечить правилам реєстрації в інших країнах.

Експортер в кожній країні повинен дотримуватися законодавства стосовно маркування і упаковки товару. Вони відрізняються у різних країнах, але, як правило, вимагають вказівки про фірму-виробника, вагу, опис і вміст, калорійність тощо. В деяких випадках компанія може розмістити на етикетці звернення до покупця на декількох мовах, що дозволяє продавати товар в різних країнах.

Під час розробки маркетингової товарної політики стосовно товарів споживчого призначення особливу увагу приділяють питанням упаковки і маркування, під якими товар продаватиметься на закордонних ринках, а щодо товарів виробничого призначення — їх сервісному обслуговуванню.

Цінова політика. До проблеми формування цін і цінової політики в міжнародному маркетингу вперше звертаються під час аналізу платоспроможного попиту на вибраному ринку, а також цін і цінової політики конкурентів. Це відбувається на стадії міжнародного маркетингового дослідження.

Формування ціни на світовому ринку — процес більш складний, ніж на внутрішньому і пов'язаний з безліччю додаткових факторів. В кожній країні існують свої критерії оптимальної ціни, на яку впливають собівартість, споживча здатність, соціальна цінність товару, відношення «ціна — якість», походження товарів. Визначення ціни будується на основі витрат, попиту, конкуренції або комплексу вказаних факторів. Експортуючи готову продукцію, яка не вимагає додаткової обробки в країні-імпортері в основі ціни, зазвичай, лежить собівартість.

Для сучасної міжнародної економіки характерна велике розмаїття цін. На один товар може бути встановлено ряд різних за рівнем цін. У результаті в міжнародному маркетингові на стандартні технології ціноутворення накладається специфіка світових цін. Рівень цін на аналогічні товари формується в залежності від каналів, за якими ведуться комерційні угоди. В результаті ціни на аналогічні товари можуть суттєво відрізнятись.

Ціна угоди, між окремими фірмами, становить комерційну таємницю і може відрізнятись від стандартних цін. Ціни, які фіксуються між різними фірмами однієї ТНК (трансфертні), можуть значно відрізнятись від цін вільної торгівлі.

Під час розробки маркетингової стратегії є реальна можливість отримати максимальний прибуток, враховуючи різноманітність і коливання цін на світових ринках. На думку багатьох спеціалістів, світова ціна повинна відповідати наступним умовам:

— представляти значну долю світового товарообміну і за нею повинні здійснюватися крупні комерційні угоди.

— інформація про ціну має бути доступною для всіх учасників міжнародного товарообміну

— ціна повинна визначатися у вільноконвертованій валюті.

Для вивчення динаміки і рівня світових цін необхідно знати основні джерела інформації про них:

— Ціни статистики зовнішньої торгівлі. Це ціни реальних угод в міжнародній торгівлі. Вони підраховуються шляхом відношення вартості експорту та імпорту окремих товарів на їх кількість.

— Довідникові ціни — ціни публікуються продавцями сировинних товарів, а також їх асоціаціями. Вони не відображають реального рівня контрактних цін, відрізняючись від них як правило на величину скидок.

— Біржове котирування — реальні ціни товарів на біржі.

— Ціни аукціонів.

— Індекс цін. Відносні показники. Розраховуються на основі опублікованих в національній статистиці і статистиці ООН цін зовнішньої торгівлі.

Значну роль в ціноутворенні відіграє держава. Розробляючи цінову політику в міжнародному маркетингові необхідно пам'ятати про існування основних каналів державного регулювання цін, як то бюджетне субсидування експорту, державне регулювання внутрішніх цін, митна політика.

Існує низка традиційних цінових стратегій:

1. Стратегія «зняття вершків» — передбачає реалізацію товару за більш високими цінами, які перевищують ціни даного ринку. Використовуються для продажу товарів новинок, захищених патентами, а також унікальних інноваційних товарів, випуск яких з технологічних причин не можуть швидко освоїти конкуренти.

2. Стратегія прориву — передбачає першочергову реалізацію товару за порівняно низькими цінами для стимулювання попиту і усунення більшості конкурентів.

3. Стратегія орієнтація на цінового лідера — прив'язка рівня цін до ціни лідера ринку.

4. Стратегія престижних цін — продаж товарів за високими цінами в розрахунку на сегменти ринку, які звертають особливу увагу на якість товару і товарну марку.

5. Стратегія диференційованих цін — використовується фірмами, які встановлюють певну систему скидок і надбавок для різних сегментів, покупців і ринків.

6. Стратегія стимулювання комплексних продаж «збитковий лідер» полягає в незначній ціні на основний товар з одночасним

встановленням високих цін на додаткові вироби, які складають комплект і мають новизну.

Політика розповсюдження товару. Рішення про канали розподілу товару є однією з складних проблем розробки комплексу міжнародного маркетингу, оскільки вимагає врахування значної кількості факторів, які впливають на товарорух. В залежності від способу виходу на закордонний ринок фірма приймає рішення про те, яким чином будуть поширюватися товари на закордонному ринку. Процес доведення товару до споживача називають товарорухом. Цей процес включає в себе аналіз факторів, які впливають на вибір каналу, вибір системи каналів, роботу з посередниками, організацію реального руху товару — логістику.

Особливість міжнародної логістики визначається в першу чергу віддаленістю закордонних ринків від виробника і підвищеним ризиком. До її функцій входить не тільки доставка, але й зберігання, організація матеріально-фінансових потоків, обігу документів, відстеження строків виконання зобов'язань.

Між продавцем і кінцевим закордонним споживачем, як правило, існує три основних ланки. Перша ланка — організація продавця, яка здійснює контроль за роботою каналів і є частиною цих каналів. Друга ланка — міждержавні канали, за якими здійснюється доставка товарів у зарубіжні країни. Третя ланка — канали всередині країни-імпортера. По ним відбувається доставка товарів із пунктів перетину кордонів до кінцевого споживача.

Виходячи на закордонний ринок, фірма, як правило, використовує традиційні для міжнародного бізнесу три форми організації розподілу товару:

1. Власні органи збуту, куди відносять:

— експортний відділ, який керує усіма фазами доведення товару до закордонного споживача;

— повноважний представник фірми (за кордоном), який проводить дослідження закордонного ринку і підготовку укладання угоди, контроль за її виконанням;

— експортна організація в країні, закордонне представництво, відділення, дочірня компанія.

2. Національні збутові посередники:

— експортні (зовнішньоторговельні) організації;

— торгові дома, які являють собою експортні організації універсального характеру;

- транспортно-експедиторські компанії;
- представники закордонних компаній.

3. Збутові посередники за кордоном.

В сучасних умовах розвитку міжнародного бізнесу існують три основні форми дистрибуції. Найбільш розповсюдженою є звичайна, коли із збільшенням дистрибуторської фірми відкриваються нові філіали. У кожного філіалу свої склади, своя звітність, свої замовлення і свої поставки. Фінанси концентруються в головному офісі. Також набули популярності кросдокінт та кросмаркетинг. В першому випадку в центрі системи знаходиться один великий центр з великим складом, куди надходять всі замовлення і зберігається весь товар. Філіали виконують лише роль операторів. Суть крос маркетингу полягає в тому, що кожен клієнт компанії А — це одночасно потенційний споживач товару фірми Б. І якщо фірма Б запропонує свої товари в місцях концентрації клієнтів фірми А, то зростає вірогідність збільшення обсягів продаж обох фірм.

Політика розповсюдження інформації. Передача інформації на міжнародних ринках здійснюється за допомогою таких засобів комунікації, як класична реклама, прямий маркетинг, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, участь у виставках і ярмарках.

Останні десятиріччя демонструють тенденції розвитку реклами в бік гігантизму, тотальності і глобальності. Має місце також тенденція шокування споживача рекламними роликами. З'явилися нові засоби реклами, зокрема Інтернет. Всі ці заходи отримали назву маркетингизм.

Практика використання реклами на міжнародному ринку, як і товару, вирішує дилему між стандартизацією і адаптацією. Стандартизація реклами можлива у міжнародних ЗМІ під час анонсування новин, спортивних змагань і культурних програм. Вона охоплює глобальні споживчі товари, товари класу «люкс», міжнародні послуги — кредитні картки, фінансові, туристичні, транспортні та інші послуги. Перевага стандартизованого підходу до реклами полягає у проведенні рекламних компаній, що дозволяє знизити затрати.

Пасивно стандартизованою рекламою є внутрішня реклама в одній країні, але вона може розповсюджуватися за її межі. Відбувається це в результаті технічного накладання зон теле- і радіовещання, мережі Інтернет, реалізації національної періодики за кордоном. Це підвищує ефективність реклами і не пов'язане з додатковими затратами.

Деякі міжнародні фірми використовують стандартну тему реклами в ряді країн, але змінюють її в деталях. Наприклад змінюють назву товару, акторів, музикальний супровід, кольорову гаму, слогани. Важливим моментом під час реалізації стандартних рекламних повідомлень є їх правильний переклад.

Прямий маркетинг або директ-маркетинг, на думку рекламистів, найефективніший засіб боротьби за покупця. Це маркетинг з використанням баз даних. Він включає в себе пряму поштову розсилку (direct-mail) рекламних листів, телемаркетинг і рекламу прямого відгуку на телебаченні. Прямий маркетинг разом з виставками і пресою ввійшов у трійку найбільш ефективних інтернаціональних рекламних засобів. Дві основні його переваги — можливість індивідуального звернення до споживача і безпосередня реєстрація відповіді, з тим, щоб оцінити вплив і відкоригувати базу даних відповідним чином.

Для того, щоб звернення було розглянуто як серйозна ділова пропозиція, потрібний творчий підхід. Це може бути лист в його традиційному розумінні, а також оформлений у вигляді прайс-листа, бланку-замовлення, каталогу, запрошення, буклету, проспекту, поштової листівки, календаря і т. д. В свою чергу, щоб спонукати адресата відгукнутися, використовують відривні купони, лотереї, купони скидок.

Організація механізму системи зв'язків з громадськістю (*public relations*) включає в себе:

1. Інформаційне забезпечення діяльності фірми на окремих закордонних ринках.
2. Встановлення різного роду контактів з закордонними державними, профспілковими, релігійними та іншими організаціями.
3. Позиціонування фірми як організації, яка в першу чергу цікавиться інтересами приймаючої сторони, поважає місцеві звичаї, вносить вклад в розвиток її економіки.
4. Створення і підтримка очікуваного іміджу фірми шляхом репортажів про виробничу діяльність компанії, позитивних відгуків про товари споживачів, випуску фірмових каталогів і журналів, презентацій.
5. Стимулювання збуту, якщо фірма відома в суспільстві це підвищує кількість продаж.

Міжнародні виставки — ярмарки — найбільш швидкий і прямий шлях формального виходу вітчизняних фірм на міжнародні ринки. Разом з тим роль і ефективність участі у виставках не слід переоцінювати. Значимість участі у виставці оцінюють в рамках загального плану міжнародного маркетингу.

Тим фірмам які стоять перед необхідність участі у виставці спеціалісти рекомендують відповісти на такі питання:

- Чи відповідає профіль вашої фірми тематиці виставки?
- Чи беруть участь ваші конкуренти в цій виставці?
- Наскільки посилилась конкуренція у вашій галузі на зовнішньому ринку?
- Чи є у вас новинки які б ви могли представити на виставці?
- Чи з'явилися у вас нові потенційні замовники, яких ви б могли зацікавити на цій виставці?
- Чи передбачені у вашому бюджеті кошти на участь у виставці?
- Чи очікують ваші замовники що ви візьмете участь у виставках?

Для участі у міжнародній виставці потрібна попередня підготовка, що займає від півроку до року часу. Вибрав необхідну виставку, фірма повинна вивчити країну, де вона буде проводитися, продумати свою виставкову політику, намітити ділові зустрічі. Бажано знати точні назви, адреси, телефони кількох компаній, які можуть зацікавитися вітчизняними розробками і запросити їх для знайомства зі стендами.



Питання до теми

1. Назвати та охарактеризувати основні рівні використання міжнародного маркетингу.
2. В чому полягає особливість сегментації міжнародних ринків?
3. Які основні стадії процесу проведення міжнародного маркетингового дослідження?
4. Що собою являє зворотній винахід? Навести приклади використання цього явища у світовій практиці?
5. Які види цінових стратегій застосовуються у міжнародній практиці? Охарактеризувати кожен із них.
6. Охарактеризувати основні складові міжнародних маркетингових комунікацій.



Рекомендована література

1. *Авдокушин Е. Ф.* Маркетинг в международном бизнесе: Учебное пособие. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2002. — 328 с.
2. *Азарян Е. М.* Международный маркетинг. — 3-е изд. — Харьков: Студцентр, 2003. — 202 с.: Табл. ил. библиогр.

3. *Косенков С. І.* Маркетингові дослідження — К.: Скарби, 2004. — 464 с.
4. *Котлер Ф., Армстронг Г.* Основы маркетинга, 9-е издание.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — 1200 с: ил. — Парал. тит. англ.
5. Маркетинг / У. Руделиус и др. — М: ДеНово, 2001. — 706 с.
6. Маркетинг: бакалаврський курс: Навчальний посібник / За загальною редакцією д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. — 976 с.
7. *Новицкий В. Е.* Внешнеэкономическая деятельность и международный маркетинг: Издательство «Либра», 1994 г.
8. *Новошинська Л. В.* Міжнародний маркетинг: Навчальний посібник. — Київ: Центр навчальної літератури, 2004. — 176 с.
9. *Циганкова Т. М.* Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології: Монографія. — К.: КНЕУ, 2004. — 400 с.



ГЛОБАЛІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЙОГО ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ

Основні поняття та терміни

Міжнародна інтеграція
Міжнародна інтегрована структура
Спільне підприємство (СП)
Стратегічні цілі
Контрактні довгострокові угоди
Міжнародний стратегічний альянс (МСА)
Франчайзинг
Участь в активах без створення організації
Транснаціональна корпорація (ТНК)
Партнерство
Одноосібне підприємство
Етноцентризм
Геоцентризм

4.1. Передумови та цілі міжнародної інтеграції

Загострення конкуренції та глобалізація міжнародного бізнесу зумовили необхідність пошуку нових форм міжнародного співробітництва для досягнення конкурентних переваг. Тому в 80-і та особливо в 90-і роки минулого сторіччя між фірмами різних країн почали створюватися інтегровані структури, аби досягти того, що стало майже неможливим для окремо взятої організації. Різні форми міжнародного співробітництва та інтеграції є основою для досягнення цілей міжнародних фірм, а саме:

- зниження ризику;
- економія, раціоналізація виробництва;
- обмін технологіями;
- пом'якшення конкуренції в інтересах партнера;
- подолання державних торговельних та інвестиційних перешкод;
- сприяння міжнародній експансії фірм, які не мають достатнього досвіду;
- використання переваг вертикальної інтеграції та інше.

За результатами опитування вітчизняних міжнародних менеджерів були визначені основні цілі та потреби створення міжнародних фірм:

- потреби проникнення на ринки;
- потреби у фінансових ресурсах, сировині, комплектуючих, виробничих потужностях, будовах, спорудах;
- потреби в знаннях;
- потреби в персоналі;
- потреби у виконанні вимог державного регулювання, зниженні політичного ризику, отриманні пільг.

Аналіз вищеподаних потреб, цілей, дає змогу сформулювати та виділити основні мотиви створення міжнародних інтегрованих структур:

1. Доступ на закордонні ринки, що в свою чергу забезпечує:
 - зниження ризику через встановлення співпраці з іншими фірмами та поділ ризику з ними;
 - прискорення освоєння нових ринків, щоб формування партнерських відносин між іноземними та місцевими організаціями забезпечувало успіх в освоєнні ринків;
 - покращення умов для експорту (своєчасне реагування на торговельні обмеження);
 - досягнення переваг від розширення сфери діяльності (ефект масштабності);
 - кращий доступ на місцевий ринок товарів та послуг;
 - отримання регіональних економічних переваг;
 - задоволення вимог держави до іноземного капіталу.

2. Доступ до ресурсів та підвищення ефективності. Досягнення ефективності зумовлює аналіз витрат та виділення «слабкої ланки» у цьому ланцюгу (науково-дослідні роботи, постачання, виробництво, дистрибуція, просування).

Важливим фактором мотивації кооперування є подорожчання усіх елементів системи які є постійними витратами та не залежать від обсягів виробництва: інновації, оновлення, технології; сучасні засоби виробництва; потужна мережа продажів; отримання торговельної марки. У результаті спільної діяльності ці витрати знижуються.

3. Підвищення компетенції — залежить в значній мірі від уміння, здібностей, здатності сприймати нові знання, навички в сфері виробництва та управління. Організації починають взаємодіяти з конкурентами, щоб розподілити знання та створити нові форми знань. Особливо важливою є інформація про досвід, вимоги, потреби споживачів.

Отже інтеграція і інтернаціоналізація бізнесової діяльності — це результат свідомих, систематичних пошуків знання нових для даної організації знань. Вона їх отримує у відповідності до своїх переваг та потенційних можливостей. Далі йде розподіл знань. Це зумовлює еволюцію, новий виток розвитку, нове застосування, адаптацію. Знання повертаються до носія у новому вигляді, збагачені, у новій формі — вже вищого рівня.

Але для міжнародного менеджменту важливим є проведення аналізу та впевненість в тому, що вигоди від співробітництва обов'язково перевищують витрати. Тільки за таких умов приймається позитивне рішення щодо укладання угоди про міжнародне співробітництво.

4.2. Міжнародні стратегічні альянси

Однією з найпоширеніших форм міжнародної ділової співпраці в останні десятиліття стали міжнародні стратегічні альянси (МСА).

Міжнародний стратегічний альянс — це відносно тривала міжорганізаційна угода із співробітництва, яка передбачає спільне використання ресурсів та (або) структур управління двох чи більше самостійних фірм із декількох країн для реалізації завдань, пов'язаних з місією кожної з них.

МСА — функціональні структури які засновані на формальному чи (інколи) на неформальному договорі. Організації-засновники здійснюють спільне управління та контроль за діяльністю МСА.

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

- компенсують слабкі сторони чи створюють конкурентні переваги учасників;

- відповідають довгостроковим стратегічним планам партнерів;

- мають раціональні цілі для взаємозв'язку фірм.

Стратегія створення альянсів передбачає:

- створення стратегічних відносин між незалежними організаціями двох та більше країн, які мають спільні цілі, прагнуть спільної вигоди та визнають високий рівень взаємозалежності;

- об'єднання зусиль фірм для досягнення мети, реалізація якої б вимагала набагато більше витрат за умови дії поодиночі.

На думку американських вчених, основні стратегічні цілі створення МСА це:

- приріст вартостей (збільшення прибутку);
- зміцнення стратегічних позицій через отримання знань від іншої сторони;
- збереження гнучкості діяльності (підвищення реагування, адаптації до змін в оточуючому середовищі);
- збереження своїх основних стратегічних переваг, які можуть бути привласнені партнерами (через спільну діяльність).

До міжнародних стратегічних альянсів відносяться: функціональні угоди за спільними науково-дослідними та дослідницько-конструкторськими роботам (далі НДДКР); з розвитку та вдосконалення виробництва (консорціуми); угоди про участь в активах із створенням нової організації (спільні підприємства) і без створення нових організацій (придбання частки участі, обмін акціями).

В відповідності до цілей створення міжнародних стратегічних альянсів, менеджер може вибрати різні форми співпраці: від повного злиття до незалежних трансакцій відкритого ринку.

Таким чином, сама по собі та чи інша форма міжнародного альянсу не веде до успіху, а забезпечує лише основу для його функціонування. Міжнародні стратегічні альянси — міжфірмові угоди — можуть мати різні форми:

1. Участь в активах без створення організації: через угоду на придбання меншої долі акцій та по обміну акціями — це добровільні відносини між двома фірмами, в яких одна компанія купує значну, але менше 50 %, частку капіталу для спільної діяльності, на відміну від прямих портфельних інвестицій. В альянсі з пайовою участю партнери укладають декілька функціональних угод, щоб використати доповнюючі можливості партнерів. Представники таких альянсів вважають, що ця форма зміцнює відносини, сприяє особистому взаєморозумінню між вищими керівниками фірм-партнерів, є додатковим засобом захисту проти ворожих дій інших компаній, дає можливість одній фірмі впливати на рішення іншої. Проте в багатьох країнах існують законодавчі обмеження діяльності МСА, покликані захищати права міноритарних акціонерів.

2. Участь в активах із створенням нової організації — спільні підприємства.

Спільні підприємства забезпечують спільну, але не обов'язково рівну власність та контроль над використанням активів.

Спільні підприємства — узгоджена діяльність двох та більше партнерів для досягнення єдиної мети як із створенням юридичної особи, так і без цього.

У спільних підприємствах — зі створенням юридичної особи капітал розподілений між партнерами-засновниками, які мають право на отримання прибутку пропорційно вкладам. Спільне майно передбачає їх спільну власність на створюваний продукт.

Засновники спільних підприємств без створення юридичної особи обмежують своє співробітництво виконанням окремих функцій. Наприклад, при розробці та виробництві продукції, а маркетинг і дистрибуція при цьому залишаються за материнськими організаціями. Можливим є також інколи передбачатися об'єднання усіх функцій.

Характерною відмінністю сучасних спільних підприємств є те, що партнери співпрацюючи у виробництві конкретного продукту в окремій країні, можуть виступати як конкуренти на інших ринках. Слід зазначити, що угоди містять чітко визначені цілі та завдання партнерів.

3. Контрактні довгострокові угоди:

— функціональні угоди — формальні угоди без пайової участі та створення спільних підприємств. Це — проекти, у яких співпрацюють компанії з кількох видів діяльності: виробництво, НДДКР, використання технологій, дистрибуція та інше. Так, за подібних угод сторони передають ресурси для спільної діяльності, але не беруть участі у розподілі прибутку. Часто такі угоди є передумовою подальшого створення спільних підприємств чи альянсів із пайовою участю;

— неформальні угоди — асоціації із співробітництва між кількома фірмами, які передбачають негласну домовленість між конкурентами в умовах олігополії (картелі) з ціноутворення або у просуванні товару. Вони інколи стають предметом антимонопольного розслідування. Таке співробітництво ґрунтується на довірі, є результатом взаємних інтересів, часто реалізується між фірмами на рівні лінійних менеджерів середньої ланки.

4. Створення альянсу через володіння акціями — можливе за участі як мінімум двох юридично та економічно самостійних учасників. Слід зазначити, що до МСА не відносяться організації, які утворилися в результаті злиття фірм або поглинання однієї фірми іншою. Тобто, створення МСА передбачає заснування спільного підприємства, але не дочірньої компанії.

В умовах домінуючої позиції одного із партнерів між засновниками формуються відносини взаємозалежності, бо місцеві фі-

рми забезпечують легітимність в даній країні, знання місцевого ринку, особливостей менеджменту.

5. Ліцензійні угоди та франчайзинг як МСА. Ліцензійні угоди не є стратегічними альянсами, якщо вони не передбачають довгострокової передачі технології, продукції або досвіду між партнерами.

Організації завжди стикаються з проблемою: розробляти технологію самостійно чи придбати її. У випадку, якщо придбання ліцензії передбачає також довгострокове співробітництво та отримання номінального проценту головною фірмою партнера-ліцензіара, то це — МСА. Наведена форма співпраці є поширеною у фармації (через технологію, постачання інгредієнту) чи в автомобілебудуванні (деталі для автомобіля).

Франчайзинг передбачає довгостроковий характер фінансових та майнових відносин між франчайзором та франчайзіатом. Франчайзор надає не тільки право використання свого товарного знаку та технології, але і забезпечує повну програму бізнесу, тобто, здійснює фінансування, надає засоби виробництва, сировину, навчає персонал та інше. Франчайзіат, зберігаючи свою самостійність та знижуючи ризик приєднанням до такої системи, забезпечує франчайзору стійку винагороду у вигляді процента з обороту. Франчайзинг як форма МСА дає змогу головній організації зростати швидше та з меншими капітальними витратами, ніж за традиційних способах організації бізнесу.

Взагалі говорячи про стратегічну співпрацю, слід зазначити що, усі стратегічні альянси можуть бути розділені на:

1) Національні стратегічні альянси (НСА) — передбачають належність усіх партнерів до однієї країни. НСА створюються тоді, коли фірми (інколи конкуренти) намагаються співпрацювати, щоб зміцнити свої позиції на основному ринку, спільно використовувати технології чи виробляти продукцію.

2) Міжнародні стратегічні альянси (МСА) — передбачають належність партнерів до кількох країн. Стрімкий розвиток МСА у середині 80-х рр. ХХ ст. був приводом замислитись про їх небезпечність для світової економіки. (Чи була безкорисною передача технологій фірмами США японським партнерам? До чого це призводить?)

Одночасно можна навести приклад інтеграції (гібриду, об'єднання) НСА та МСА у країнах ЄС. Намагаючись захистити спільний ринок Європи від вторгнення продукції США та Японії, провідні національні фірми Європи створили консорціуми для реалізації спільних стратегічних проектів та науково-технічних

програм: інформаційні технології, впровадження нових технологій та композиційних матеріалів в обробну промисловість, розвиток телекомунікацій.

Таким чином, створюючи МСА, організації країн передбачають конкретні вигоди: американці застосовують японський досвід, проникають на закритий японський ринок; японці, долаючи психологічний бар'єр у роботі з іноземцями в одній команді, вступають у МСА через необхідність реалізації стратегічно важливих цілей. Стратегічні альянси відіграють важливу роль у розвитку майже усіх галузей світової економіки.

Характеризуючи основні мотиви створення та розвитку МСА, слід зазначити, що вони водночас є і засобами глобальної конкуренції та проведення глобальних стратегій. Тобто, через розширення меж організації шляхом довгострокової контракції з незалежними фірмами підприємства отримують вигоди від більш широкої сфери діяльності; розповсюджуючи свою діяльність по всьому світу, вони досягають необхідних переваг у витратах та диверсифікації.

Але існує можливість виникнення протиріч: не все, що вигідне для фірми, є вигідним для країни. Зазначають, що американська кампанія RCA могла сприяти падінню конкурентноздатності США у виробництві кольорових телевізорів через передачу своєї технології японським фірмам, за що отримала щедрі винагороди від своїх ліцензіатів.

Підсумовуючи, зазначимо, що створення МСА є закономірним механізмом акумуляції та підвищення ефективності управління ресурсами, взаємодії із зовнішнім середовищем, перебудови конкурентної структури в результаті усунення обмежень організації, використання і підсилення конкурентних переваг країн базування фірм-учасників і самих МСА.

4.3. Транснаціональна корпорація як форма багатонаціональної компанії

Поява у світовому господарстві міжнародних корпорацій означала вихід підприємницьких структур на якісно новий рівень, визначальною рисою якого стала втрата капіталом своєї виключно національної природи. Цей процес відбувався двома шляхами: утворенням багатонаціональних корпорацій і утворенням ТНК.

Багатонаціональні та міжнаціональні корпорації є інтернаціональними за принципами утворення капіталу та за сферами діяльності. Вони являють собою особливий випадок міжнародної корпорації, оскільки створювалися переважно в західноєвропейському регіоні. Перші такі компанії виникли на початку ХХ ст., а пік їх розвитку припав на 50—70-ті роки. У 80-х роках ХХ ст. більшість таких корпорацій була реорганізована у транснаціональні. Головна економічна причина цього процесу — складності функціонування об'єднаного в рамках компанії капіталу, який мав різну національну належність.

На відміну від міжнаціональних компаній, ТНК утворюються як національні щодо капіталу й контролю і міжнародні за сферою своєї діяльності, яка має наднаціональний, наддержавний характер і веде до створення наддержавних зв'язків.

Існують різні погляди на питання про кількість країн, в яких відбувається діяльність компанії, яка б дала змогу кваліфікувати її як транснаціональну. Вважалося, що для визнання компанії транснаціональною цілком достатньо факту її діяльності більш як в одній країні.

Серед інших критеріїв класифікації фірми як транснаціональної називалися її кількісно-якісні параметри: корпоративна власність та її розподіл, система управління, число зайнятих, величина та системи заробітної плати, склад вищого управлінського апарату тощо, їх вимірювання здійснювалося як на абсолютній, так і на відносній основі. Абсолютний критерій пов'язаний з оцінкою фінансових і людських ресурсів у міжнародних операціях. Відносний критерій враховує те, що фірма повинна пов'язувати частину своєї діяльності із зарубіжними операціями.

З точки зору біхевіористичного (від англ. «*behavior*» — поведінка) підходу до вивчення ТНК, береться до уваги орієнтація ТНК на включеність у діяльність всесвітньо-системного масштабу і відповідна поведінкова орієнтація.

Відповідно до цього підходу виділяють три типи корпоративної орієнтації у великих фірмах зі значних обсягом міжнародних операцій: етноцентризм, поліцентризм і геоцентризм. Конкретний вид орієнтації залежить від ставлення вищих керівників до характеру діяльності корпорації, її політики, стратегії, розвитку та філософії бізнесу.

Для корпорацій, топ-менеджери яких дотримуються етноцентричної орієнтації, характерне чітко виражене домінування материнської фірми у всій корпоративній системі. Як загальна політика, так і всі рішення, що стосуються діяльності різних філій і

дочірніх фірм, розробляються і приймаються головною (материнською) корпорацією. Централізація управління в такій компанії є максимальною, причому філіям відводиться підпорядкована роль виконавців.

Поліцентрична орієнтація характерна для фірм, вищі керівники яких вважають за доцільне досягти подібності філії до на місцевої компанії. Це стосується назви філії, національності та громадянства певної категорії керівників (за винятком декількох ключових посад, — на які призначаються громадяни країни походження корпорації), більшого ступеня самостійності у визначенні певного кола питань тощо.

Наявність слабко пов'язаних між собою філій — ознака структурної організації корпорацій із поліцентричною орієнтацією.

За поліцентричної орієнтації жоден з менеджерів у філії (з числа громадян приймаючої сторони) не може розраховувати на посаду в штаб-квартирі корпорації, де необхідне розуміння проблем з урахуванням глобальних аспектів, а не лише добре знання місцевих звичаїв.

Міжнародні корпорації, вищі менеджери яких дотримуються філософії етноцентризму і поліцентризму та здійснюють відповідну політику не можуть бути віднесені до категорії дійсно транснаціональних. До транснаціональних корпорацій біхевіористична теорія відносить лише корпорації, вищі керівники яких у своїй політиці та діяльності виходять з принципу геоцентризму, тобто не ототожнюють національну належність з рівнем професійної компетенції і в існуючих юридичних та політичних рамках прагнуть мати фахівців, здатних розв'язувати проблеми в будь-яких країнах світу, незважаючи на їх національну належність.

Вищий принцип геоцентризму — це глобальний підхід як до діяльності центральної штаб-квартири, так і до діяльності кожної філії.

Виходячи з принципу геоцентризму, кожен філію слід розглядати не як абсолютно незалежне підприємство, а як елемент загальної корпоративної системи, що функціонує у світовому масштабі й орієнтована на досягнення глобальних і локальних цілей. При цьому кожна філія робить свій внесок у загальний корпоративний бізнес.

Транснаціональний характер діяльності ТНК давно перейшов економічні кордони та пов'язаний з вирішенням багатьох соціальних і політичних проблем, однак переважна більшість визначень ТНК досі має головним чином економічний характер.

Узагальнення суто економічних критеріїв ТНК дає можливість виділити параметри їх вимірювання, критерії оцінки, які об'єднують у дві групи: 1) група кількісних характеристик; 2) група якісних характеристик. Групу кількісних характеристик утворюють три підгрупи.

Перша з них дає загальну кількісну характеристику діяльності компанії за кордоном. Вона містить такі показники:

- 1) число іноземних держав, у яких діють ТНК;
- 2) відсоток грошової маси, що виплачується за кордоном;
- 3) відсоток іноземних капіталовкладень;
- 4) число зайнятих за кордоном;
- 5) відсоток прибутку, який компанія отримує з інших країн;
- 6) відсоткове співвідношення продукції та отриманого прибутку в країнах базування і за кордоном;
- 7) загальний рівень продажу за кордоном.

Друга група — розрахункові коефіцієнти, які дають змогу уточнити висновок про транснаціональний характер компанії. Вони розраховуються, по-перше, як співвідношення зарубіжного і всього продажу, зарубіжного і всього прибутку, зайнятих за рубежем і всіх зайнятих; по-друге, як дані про збільшення і скорочення майна і внесків за рубежем, збільшення і скорочення прибутку за рубежем; по-третє, як співвідношення вищезазначених даних з аналогічними показниками країни, в якій розміщені ТНК.

Третя група показників, хоч і належить до кількісних, має змішаний кількісно-якісний характер, її утворюють такі критерії:

- досить великий розмір фірми, що дає змогу використати весь арсенал способів ефективної міжнародної діяльності;
- елементи монопольного становища на ринку;
- інтернаціональна виробнича структура з розвинутим внутріфірмовим поділом праці;
- значна частка зарубіжних операцій у загальній діяльності, транснаціональний характер операцій;
- домінування центру при прийнятті стратегічних рішень і контроль всіх ланок;
- єдина глобальна стратегія.

Групу якісних параметрів ТНК становлять характеристики, що визначаються як космополітизм інтересів компанії, глобальність її операцій, що відображає специфіку міжнародних монополій. Суть цих уточнюючих характеристик ТНК полягає в тому, що незалежно від того, в якій країні була спочатку розміщена корпорація, вона розглядає весь світ як єдине ціле, як арену своєї діяльності й проникає в усі куточки земної кулі в пошуках ринків,

техніки, технологій, людей, ідей, капіталів та ін. Світові ринки мають для ТНК істотне значення, навіть якщо вони походять з великих економічно розвинутих країн і могли б розглядати зарубіжні операції як другорядне доповнення до основної діяльності всередині країни свого базування.

З огляду на це визначальна якісна характеристика ТНК охоплює не лише кількісне зростання транснаціонального монополістичного капіталу — збільшення числа ТНК, їх активів, оборотів (що є характеристикою кількісного розвитку), — а й поступове підвищення зацікавленості компаній у глобальних операціях, тобто у створенні власних глобальних мереж науково-технічної та виробничо-збутової діяльності в усьому світі. Суть цієї стратегії полягає в такій організації виробництва, закупівлі, збуту, планування, управління, технологічної та фінансової політики, за якої діяльність всіх елементів інтернаціонального економічного комплексу ТНК підпорядковується інтересам фірми як єдиного механізму, що функціонує в глобальному масштабі.

Володіючи розгалуженим виробничим комплексом, ТНК під впливом об'єктивних передумов і потреб розвитку продуктивних сил і для отримання додаткових можливостей раціоналізації зовнішньоекономічного обміну в рамках своєї внутрікорпоративної структури розвивають різні форми міжнародного поділу праці — предметну, подетальну, поопераційну (технологічну) спеціалізацію. У такому разі якісною відмінною рисою ТНК є не просто перенесення частини виробничої або збутової операції в іншу країну, а розміщення виробництва деталей і напівфабрикатів на підприємствах, які обслуговують регіони і континенти. Збирання готових виробів наближають до конкретних ринків з урахуванням специфічних особливостей і запитів конкретного місцевого споживача.

Стратегія глобальних операцій дає змогу ТНК успішно здійснювати стратегію довгострокової максимізації прибутків, яка передбачає відмову від короткострокової вигоди задля зміцнення ринкових позицій у майбутньому і забезпечення стабільного прибутку на тривалу перспективу. Політика орієнтації на багаторічне отримання стабільного прибутку під силу лише потужним підприємствам, що мають гігантський фінансовий і політичний вплив.

Із реалізацією кількісно-якісних параметрів у процесі глобальної експансії ТНК розширюють сфери діяльності у світовому масштабі. Вони долають орієнтацію на традиційні регіони, якими для США, наприклад, була Латинська Америка, для Західної Єв-

ропи — африканські колонії, для Японії — Південно-Східна Азія, і активно освоюють території своїх конкурентів.

Виходячи зі змісту кількісно-якісних характеристик, ознаки ТНК охоплюють: сферу обігу (фірма реалізує продукцію, що випускається більш як в одній країні) і сферу виробництва (підприємства і філії фірми розміщені у двох і більше країнах). Реально функціонуючим фірмам досить мати будь-яку з цих ознак, щоб бути віднесеними до категорії ТНК. Багато компаній мають дві ознаки одночасно.

Таким чином, ТНК — це міжнародні фірми, що мають свої господарські підрозділи у двох або більше країнах, управління якими здійснюється з одного або декількох центрів. В основі такого управління — механізм прийняття рішень, який дає змогу здійснювати узгоджену політику і загальну стратегію, розподіляючи ресурси, технології та відповідальність для досягнення результату — отримання прибутку. ТНК — це мережа взаємопов'язаних підприємств, які походять з однієї країни і мають складові частини та філії в інших країнах. ТНК володіють або контролюють комплекси виробництва та/або обслуговування, що знаходяться за межами країни базування. Вони є лідерами у виробництві та реалізації певного товару. На відміну від звичайної корпорації, яка функціонує на світових ринках, ТНК переносить за кордон не товар, а сам процес вкладання капіталу, поєднуючи його із закордонною робочою силою в межах міжнародного виробництва.

4.4. Основні організаційно-правові форми міжнародного бізнесу

Організаційно-правова форма підприємства, яке здійснює міжнародну діяльність, визначається як бажаннями самих партнерів, так і особливостями законодавства країн, де вони реєструються.

Виходячи з того, що кожна з країн таку діяльність регламентує законодавчою базою, міжнародному менеджеру необхідно враховувати її особливості, орієнтуватися в правових та економічних особливостях різних форм господарювання. Звичайно, обсяг інформації з цього питання є дуже великим. Тому спробуємо охарактеризувати деякі форми бізнесу, висвітлюючи певні особливості, відмінності у різних країнах. Сподіваючись, що магістранти вже мають міцні знання у розумінні особливостей вітчизняних форм господарювання не зупинятимемо уваги на цьому.

Розглянемо більш детально основні організаційні форми здійснення міжнародного бізнесу.

Ці форми прийнято поділяти на дві групи: приватні та громадські. До першої групи відносять індивідуальних підприємців і товариства (*partnership* — партнерства), до другої — корпорації. Такий поділ відбиває основні відмінності, які властиві тій чи тій формі здійснення міжнародного бізнесу.

По-перше, для індивідуально приватної форми і товариства, як правило, характерне безпосереднє об'єднання функцій володіння і управління, в той час як корпорації властиве повне відокремлення цих функцій.

По-друге, щодо приватних форм, то господарська відповідальність за здійснення підприємницької діяльності лягає переважно на самих власників. Тут власність підприємства не відокремлена від власності власника, на відміну від корпорацій, де таке відокремлення чітко зафіксоване й обмежує відповідальність її власників.

По-третє, якщо корпорації зобов'язані функціонувати у відкритій для суспільства формі, публікуючи щорічно звіт про результати своєї фінансової діяльності, то індивідуальні підприємці й товариства мають право зберігати конфіденційність, надаючи таку інформацію лише уповноваженим органам.

Індивідуальні підприємці — особи, що здійснюють комерційну діяльність на основі власності, що їм належить, безпосередньо управляють нею і несуть повну майнову відповідальність за результати діяльності. В країнах ринкової економіки індивідуальні підприємці становлять більшість серед усіх форм організації підприємництва, хоч їхня частка в обороті не така велика. Одноосібне підприємництво — найпростіша форма підприємництва. Однак її поширеність зумовлена не лише простотою організації та оформлення, а й низкою переваг: сильною мотивацією, оперативністю і гнучкістю.

Як одноосібний власник, індивідуальний підприємець привласнює весь отриманий прибуток, що вже само по собі є могутнім стимулом для ініціативної діяльності. Крім того, безпосередня причетність до управлінської діяльності не лише приносить йому задоволення, а й сприяє зміцненню становища в суспільстві. Все це створює могутні стимули для підприємницької діяльності.

Індивідуальні підприємці найбільшою мірою наближені до ринкового попиту. Безпосередньо працюючи із споживачами і постачальниками, вони здатні швидко реагувати навіть на незначні коливання кон'юнктури. Здійснюючи виробництво в незнач-

них масштабах, вони можуть швидко переорієнтувати його на випуск більш конкурентоспроможної продукції. Оперативність і гнучкість — найважливіші переваги індивідуальної форми підприємницької діяльності.

Водночас одноосібна форма підприємництва має й певні недоліки.

По-перше, окремий підприємець не в змозі організувати велике виробництво, оскільки його фінансові можливості обмежені. Закуповуючи ресурси невеликими партіями, він змушений платити вищу ціну за них. Обмежений він і в отриманні всієї можливої економії від масштабу виробництва. Все це обертається більш високими витратами виробництва, що знижує конкурентоспроможність малого підприємства.

По-друге, виконання однією людиною різних функцій — управлінської, постачальницької, фінансової, маркетингової і кадрової — знижує ефективність управління загалом через надмірне навантаження і нестачу знань. Залучення до вирішення цих завдань сторонніх осіб або організацій знижує мотивацію і розосереджує відповідальність, що небажано для підприємця. Однак найбільшим недоліком індивідуальної форми підприємництва є повна господарська відповідальність підприємця, яка робить його ніби заручником своєї «справи», адже у правовому відношенні підприємець відповідає не лише активами підприємства, й усім своїм майном і в разі несприятливих для справи обставин може його позбутися. Ризик дуже високий, і це стримує новаторські можливості індивідуального підприємця.

Проблеми, що стоять перед індивідуальним підприємцем — обмеженості ресурсів і високого ризику, — можуть бути певною мірою подолані за допомогою організації товариства. Товариство (партнерство) — це об'єднання закритого типу з обмеженим числом учасників, що здійснюють спільну діяльність на основі пайової власності й беруть безпосередню участь в управлінні.

Серед рис, які характеризують товариство як форму підприємництва, виділяють: фіксований склад учасників; пайову участь у капіталі підприємства; особисту майнову відповідальність учасників.

В організаційному плані товариство, хоч і потребує договору між його учасниками, є досить простою формою організації підприємництва. Однак, зберігаючи переваги індивідуального підприємця, ця форма дає значні можливості для залучення ресурсів у результаті розширення кола учасників. Більш широка майнова база сприяє розширенню можливостей залучення кредитних дже-

рел, що гарантуються тепер майном усіх учасників. Товариство — це, по суті, специфічна форма розподілу ризику. Будучи розподіленим між учасниками товариства, ризик знижується щодо кожного з них. Крім того, об'єднання знань багатьох людей, можливості їх спеціалізації на певних функціях управління підприємством значною мірою усувають проблеми, з якими стикається окремих індивідуальний підприємець. Підвищується також стійкість самого підприємства, існування якого тепер не так сильно пов'язане з особистістю власника, оскільки паї можуть бути передані іншим особам у разі виходу будь-кого з учасників із справи.

Однак і товариство не позбавлене недоліків. По-перше, розподіл функцій управління між його учасниками створює труднощі у вигляді можливого виникнення конфліктів як на основі конкуренції між самими учасниками, так і в боротьбі за лідерство. Крім того, знижується оперативність у прийнятті рішень. По-друге, для товариства все ж характерна надмірна відповідальність учасників, значною мірою зумовлена й чужими помилками. Все це робить цю форму організації підприємницької діяльності досить вразливою.

Недоліки й переваги одноосібних підприємств і товариств є причиною того, що вони функціонують переважно як етноцентричні компанії. Інтернаціоналізація обігу та виробництва не стали для них типовою формою функціонування, цільова функція реалізується на внутрішньому ринку. Вихід на світові ринки товарів, послуг, робочої сили й капіталу здійснюється здебільшого як одноразовий акт, а не системність ділової поведінки. Саме тому колись закриті «родинні» компанії, як, наприклад, «Форд», «Крупп» тощо, при виході на світові ринки змушені були «відкритися» так, що кількість їх акціонерів нині сягає сотень тисяч.

Корпорація як форма підприємництва — це засноване на пайовій участі в капіталі об'єднання, юридичні права і зобов'язання якого відособлені від прав і зобов'язань його учасників. Корпоративна форма організації підприємництва склалася наприкінці XIX ст. і була зумовлена якісними зрушеннями в продуктивних силах суспільства. Вона стала формою, яка, з одного боку, розширила базу залучення фінансових коштів, забезпечивши мобілізацію капіталів, а з іншого — обмежила рівень ризику, що надзвичайно зріс у зв'язку з масштабними фінансовими вкладеннями.

У сучасній ринковій економіці саме корпорації відіграють ключову роль. Маючи невелику частку в структурі організацій-

них форм — не більш як 20—25 %, — корпорації дають 80—90 % господарського обороту. Сутнісні особливості корпорації пов'язані не з масштабністю їх діяльності, оскільки переважна більшість корпорацій є невеликими за розмірами.

Головна економічна особливість корпоративної форми полягає в тому, що вона є завершеною формою відособлення власності від управління. Це забезпечило корпорації ті незаперечні переваги, які їй зумовили її провідну роль в економіці та розвиток її геоцентричної форми:

— обмеження майнової відповідальності дало змогу залучити до інвестування широкі верстви населення, забезпечуючи досить швидко за часом і значну за обсягами централізацію капіталу; зниження ризику сприяло активізації новаторської функції підприємництва;

— відособлення функції управління від функції власності обумовило надзвичайну стійкість корпорації як господарського утворення, що існує незалежно від його засновників і учасників. Це створило умови для стабільного, орієнтованого на перспективу розвитку й висунуло на передній план завдання реалізації довгострокових стратегічних цілей, що за здатності корпоративної форми централізувати значні капітали надало їй необмежені можливості для зростання;

— безперешкодне в умовах розвинутого ринку цінних паперів переміщення пайової участі через купівлю-продаж акцій дає ще одну істотну перевагу — ліквідність, тобто можливість перетворення інвестованих коштів на грошову форму, що є надзвичайно привабливим для широкого кола потенційних інвесторів.

Однак, як і будь-яка інша форма, корпорація також не позбавлена недоліків. Передусім це організаційні труднощі, що виникають при оформленні та реєстрації цієї форми, подолання яких потребує значних зусиль і коштів. Крім того, сам порядок формування корпоративних утворень досить жорстко регулюється і пов'язаний з певними обмеженнями. Істотний недолік корпоративної форми організації — надмірний податковий тягар, що виникає внаслідок подвійного оподаткування: спершу прибутків корпорації, а відтак дивідендів, які виплачуються акціонерам. Вимоги відкритості у вигляді обов'язкової публікації щорічних звітів про фінансове становище не лише роблять корпорацію більш вразливою для конкурентів, а й орієнтують керівників на досягнення короткострокових цілей, щоб задовольнити вимоги акціонерів і залучити інвесторів.

Існують різні типи корпоративних об'єднань. Найпоширенішим із них є акціонерне товариство, що мобілізує капітал випуском цінних паперів: акцій і облігацій. Тримачі акцій товариства є співвласниками і мають право на участь в управлінні ним, а тримачі облігацій, що одержують фіксований прибуток, є лише кредиторами і не беруть участі в управлінні. Головна особливість акціонерного товариства — вільне обертання його цінних паперів на відкритому ринку цінних паперів. Тому їх часто називають громадськими, хоча за своєю сутністю це приватні підприємства.

Серед інших типів корпоративної організації виділяють так звані *S*-корпорації, для яких характерне поєднання рис корпорації та партнерства. Як і в акціонерному товаристві, тримачі акцій *S*-корпорації, кількість яких законодавче обмежена, несуть обмежену відповідальність, уникаючи водночас подвійного оподаткування.

Холдинги є тримачами акцій інших корпорацій і, отже, своєрідною формою регулювання всього корпорованого співтовариства.

Значного поширення набули професійні корпорації — об'єднання за професійною ознакою (юристів, медиків тощо), учасники яких надають відповідні послуги. Професійні корпорації — це своєрідна форма акціонерного товариства закритого типу.

Найскладніше питання для корпоративної форми — взаємовідносини між акціонерами і керівниками. Хоч юридично корпорація належить акціонерам, вони рідко зайняті в управлінні нею. Частіше їх управлінський вплив обмежується виборами керівних органів корпорації та участю в розробці стратегії господарської діяльності. Потенційно тримачі акцій можуть впливати через зміну керівництва, але, не маючи в своєму розпорядженні достатньої інформації, вони звичайно схильні підтримати пропозиції керівництва. Тому реальна влада зосереджена в руках керівників, що повсякденно здійснюють управління корпорацією. Ця проблема може бути пом'якшена за допомогою законодавчих і економічних інструментів. У першому випадку у вигляді механізмів контролю за діяльністю керівників, у другому — форм матеріального стимулювання як способу змусити керівників працювати в інтересах акціонерів. Ясно одне: чим більш розпорошеним є акціонерний капітал, тим вірогідніша можливість зловживань з боку керівників

В узагальненому вигляді характерні риси кожної з форм підприємництва зображено в таблиці 4.1.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ ПІДПРИЄМНИЦТВА

	Одноосібне підприємство	Партнерство	Корпорація
Складність утворення	— Простота і легкість утворення, низькі витрати на організацію та оформлення	— Те ж, що й у одноосібного підприємства, плюс договір між учасниками	— Потребує значних зусиль і матеріальних витрат, що пов'язано зі спеціальним законодавчим регулюванням
Здатність мобілізації капіталу	— Обмежена розмірами заощаджень власника	— Збільшує можливість залучення капіталу об'єднанням заощаджень учасників	— Дуже висока, може швидко мобілізувати капітал емісією цінних паперів
Масштаби відповідальності власника	— Повна за всіма зобов'язаннями, включаючи майно	— Повна розподілена субсидарна, включаючи майно учасників	— Обмежена вартістю цінних паперів, що випускаються
Міра контролю з боку власника	— Повний за усією діяльністю	— Розподілений між учасниками, є джерелом розбіжностей	— Відповідно до частки акцій, що випускаються
Тривалість існування	— Обмежена тривалістю життя власника	— Залежить від умов угоди між партнерами	— Необмежена
Оподаткування	— За ставкою податку на особисті прибутки	— Те ж, що й у одноосібних підприємствах	— Подвійне оподаткування
Ліквідність	— Низька, труднощі продажу	— Досить низька, труднощі продажу паю	— Висока
Сфера діяльності	— Етноцентрична	— Етноцентрична	— Геоцентрична

**Питання до теми**

1. В чому полягає сутність МСА?
2. В чому полягає відмінність МСА від звичайного міжнародного співробітництва?
3. Види закордонних підрозділів транснаціональної корпорації.
4. Скільки основних типів (підходів) організаційної структури ТНК можна виділити?
5. Які моделі організаційних структур транснаціональних корпорацій ви знаєте?



Рекомендована література

1. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы. — М.: Инфра. — 1996.
2. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. Уч. пособие. — М.: «Вильямс». — 2001. — 272 с.
3. *Кириченко О., Кавас І., Ятченко А.* «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». — К.: Фінансист. — 2000.
4. *Международный менеджмент. Уч. для вузов / Под ред. С. Э. Пивоварова, Д. И. Виркана и др.* — СПб., изд-во «Питерс». — 2000. — 624 с.
5. *Мировая экономика. Учебное пособие. Отв. ред. Б. М. Маклярский.* — М.: Междунар. отношения, 2004. — 424с.
6. *Сухарський В. С.* Управління зовнішньоекономічною діяльністю: теорія, методологія, практика. Курс лекцій. — ТАНГ. — 2001. — 284 с.
7. *Фомишин С. В.* Международные экономические отношения на рубеже тысячелетий: Учебное пособие. — Херсон: Олди-плюс, 2002. — 560 с.
8. *Школа І. М., Козменко В. М., Бабінська О. В.* Міжнародні економічні відносини: Підручник / За ред. І. М. Школи. — Київ: КНТЕУ, 2003.



РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ДІЛОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

Основні поняття та терміни

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД)
Міжнародний регулятивний інститут
Міжнародна організація
Організація об'єднаних націй (ООН)
Інструменти економічного впливу
Інструменти адміністративного впливу
Галузеві економічні організації
Координація макрополітики
Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР)
Міжнародний валютний фонд (МВФ)
Велика сімка

5.1. Основні принципи міжнародної економічної діяльності

Історія розвитку міжнародної бізнесової діяльності завжди супроводжувалася втручанням тих чи інших державних органів. Сама еволюція економічного співробітництва призвела до формування певних принципів такої діяльності, які б забезпечували її більшу ефективність і прогнозованість.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) — це сукупність напрямків, форм та методів торгово-економічного, науково-технічного співробітництва, а також кредитних та валютно-кредитних відносин країн, підприємств з метою ефективного застосування переваг міжнародного розподілу праці.

При реалізації зовнішньоекономічної діяльності суб'єкти господарювання повинні керуватися такими основними принципами:

- свободи зовнішньоекономічної діяльності підприємства — тобто право суб'єкта добровільно вступати, здійснювати та бути власником результатів ЗЕД;
- юридичної рівності перед законом усіх суб'єктів, незалежності від форми власності;
- верховенство законів;
- захисту інтересів усіх суб'єктів та об'єктів ЗЕД з боку країни, держави;
- еквівалентності обміну, недопущення демпінгу, торгових війн.

Методи управління ЗЕД тісно пов'язані з принципами управління, тому що виступають своєрідним способом реалізації принципів.

При управлінні ЗЕД спираються на застосування двох груп методів: адміністративних та економічних.

Основними інструментами економічних методів є:

— митні тарифи на товари, збори, ціни на товари, які ввозяться чи вивозяться;

— акцизний збір;

— норми амортизації на імпортне обладнання;

— процентні ставки на отримання кредитів, а також по страхуванню кредитів іноземних інвестицій.

Основними інструментами адміністративних методів є:

— ліцензування та квотування експорту та імпорту;

— заборона окремих видів експорту чи імпорту;

— заходи у відповідь на дискримінаційні дії іноземних держав;

— заходи проти недобросовісної конкуренції;

— розгляд спорів, які виникають при здійсненні ЗЕД.

5.2. Механізм регулювання зовнішньоекономічної діяльності

Принципова структура органів, які управляють зовнішньоекономічною сферою, і в промислово розвинутих країнах, і в країнах, що розвиваються, приблизно однакова. До неї зазвичай входять кабінет міністрів, міністерство зовнішньої торгівлі або зовнішньоекономічних зв'язків, митні органи (управління), центральний банк, експортно-імпортний банк, центральне статистичне управління (міністерство), міністерство закордонних справ, податкові відомства.

Міністерство зовнішньої торгівлі здійснює функції керівництва, регулювання і контролю в галузі зовнішньої торгівлі, виробляє розпорядження і стежить за їх виконанням усіма підвідомчими йому організаціями.

Сьогодні аналогічні функції покладені на міністерство економіки. Воно:

1) розробляє і здійснює загальні заходи, спрямовані на розвиток торговельних відносин країни з іноземними державами;

2) розробляє проекти торговельних договорів, угод і конвенцій із питань зовнішньої торгівлі, проводить переговори з інозе-

мними державами і підписує за уповноваженням свого уряду торговельні договори й угоди, контролює виконання міжурядових торговельних договорів і угод;

3) складає проекти експортно-імпортних та інших зовнішньоторговельних планів, регулює і контролює виконання планів із зовнішньої торгівлі, накреслює заходи щодо поліпшення якості експортних та імпортних товарів;

4) регулює і контролює діяльність експортно-імпортних об'єднань, торговельних представництв за кордоном і торговельних радників при посольствах і місіях своєї країни;

5) займається питаннями митної політики;

6) розробляє і здійснює заходи з валютно-фінансових питань, регулює надходження платежів за зовнішньоторговельними операціями;

7) вивчає питання транспортування зовнішньоторговельних вантажів і контролює виконання планів перевезень товарів;

8) спостерігає за виконанням наказів, постанов і правил, що стосуються зовнішньої торгівлі;

9) видає експортні й імпортні ліцензії, реєструє контракти;

10) займається підбором і підготовкою кадрів. Звичайно основною структурною одиницею міністерства зовнішньої торгівлі є управління. За характером діяльності всі управління міністерства можна об'єднати в три групи:

1. Торговельно-політичні управління (регіональні) займаються питаннями розвитку торговельних взаємозв'язків з окремими групами країн. Вони виробляють основи торговельної політики країни, а також заходи щодо зміцнення економічних зв'язків із зарубіжними країнами.

2. Головні товарні (галузеві) управління здійснюють контроль за виконанням експортних та імпортних планів; вивчають комерційні умови експорту й імпорту; розглядають заявки іноземних держав на постачання і закупівлю товарів, проводять переговори з іноземними делегаціями з питань експорту й імпорту; спостерігають за товарною структурою зовнішньої торгівлі; видають дозволи на ввіз і вивіз товарів; беруть участь у підготовці типових контрактів і загальних умов поставок.

3. Функціональні управління та відділи. Існує кілька типів таких управлінь, наприклад договірно-правове (готує проекти торговельних договорів і угод, урядових постанов; контролює виконання правових умов договорів і угод); валютне управління (складає валютні баланси з торгівлі з окремими країнами, видає дозволи на платежі в іноземній валюті); митне управління (керує

місцевими митними організаціями і контролює дотримання ними вимог законодавства і правил з митної справи; вивчає питання митної політики, готує проекти митних тарифів, бере участь у розробленні проектів міжнародних угод у частині, що стосується митної справи); управління цін (здійснює загальний контроль за ціновими умовами контрактів) та ін.

Торговельні представництва країни в іноземних державах захищають за кордоном права даної країни в галузі зовнішньої торгівлі.

Функції та завдання торговельних представництв такі:

1) представляти інтереси даної країни в галузі зовнішньої торгівлі і сприяти розвитку торговельних та інших господарських відносин даної країни з країною перебування торговельного представництва;

2) регулювати зовнішню торгівлю даної країни з країною перебування торговельного представництва;

3) здійснювати зовнішню торгівлю даної країни з країною перебування торговельного представництва;

4) вивчати загальні економічні умови, зовнішньоекономічні зв'язки і кон'юнктуру ринків країни перебування, враховуючи інтереси зовнішньої торгівлі даної країни, і давати відповідну інформацію в Міністерство зовнішньої торгівлі та Міністерство закордонних справ своєї країни, а також зовнішньоторговельним організаціям та іншим заінтересованим організаціям і компаніям своєї країни.

Як правило торговельні представництва даної країни становлять частину відповідних повноважних представництв цієї держави за кордоном; вони є частиною посольства або місії даної країни; безпосередньо підпорядковуються Міністерству зовнішньої торгівлі.

Центральний банк будь-якої країни відіграє важливу роль в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю, валютно-фінансовими інструментами і насамперед регулюванням курсу національної валюти, що прямо впливає на експортно-імпортні потоки.

Експортно-імпортні банки здійснюють кредитні й розрахункові функції від імені уряду. Кредитування зовнішньої торгівлі — винятково важлива функція, безпосередньо пов'язана з зовнішньоторговельним процесом.

Митні органи — це державні установи, які контролюють експортно-імпортні потоки на митному кордоні країни; вони ведуть митну статистику, розробляють митні правила і процедури, стягують митні збори, мито і податки.

Міністерство закордонних справ визначає зовнішньополітичні орієнтири і сприяє зовнішньополітичному забезпеченню зовнішньоекономічних інтересів національних експортерів та імпортерів.

Кабінет Міністрів (центральний апарат уряду) координує діяльність органів, що беруть участь у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю, керує процесом узгодження й прийняття національної зовнішньоекономічної стратегії, політики та законодавства головними органами державної влади країни.

5.3. Роль міжнародних регулятивних інститутів та організацій

Міжнародні організації відіграють усе більшу роль у міжнародних економічних відносинах. Через канали цих організацій проходить значна частка світових інвестицій, купівля та продаж валюти для фінансування експорту й імпорту. У діловій практиці основні міжнародні фінансові інституції об'єднані під загальною назвою «Світовий банк». Підрозділи світового банку включають Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Міжнародну фінансову корпорацію та Багатостороннє агентство гарантій інвестицій.

Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР) заснований у червні 1944 р. на валютно-фінансовій конференції в Бреттон-Вудсі (США) під егідою ООН. Основною метою діяльності МБРР є сприяння економічному прогресу країн, що розвиваються. Банк надає позики цим країнам і таким чином допомагає підняти життєвий рівень, фінансуючи капіталовкладення, сприяє економічному розвитку.

Міжнародна фінансова корпорація (МФК) є членом Світового банку. Була заснована у 1956 р. для сприяння приватним підприємствам у країнах, що розвиваються. Корпорація фінансує проекти приватного сектора, мобілізуючи додаткове фінансування від інших інвесторів і кредиторів, а також забезпечує надання консультаційних послуг і технічної допомоги урядовим і діловим колам із проблем інвестицій.

Багатостороннє агентство гарантій інвестицій (БАГІ) було засноване в 1988 р. для допомоги інвесторам. Його основна мета — сприяння поширенню потоку іноземних інвестицій шляхом їх страхування від некомерційного (політичного) ризику і створення сприятливого клімату для інвесторів.

Міжнародний валютний фонд (МВФ) був заснований у 1944 р. на конференції світових лідерів у Бреттон-Вудсі (США). Головний напрям діяльності МВФ полягає у розробці економічної політики. Фонд слідкує за монетарною та фінансовою політикою та надає позики країнам-членам, які мають короточасні проблеми, пов'язані із зовнішніми платіжними проблемами.

Міжнародна асоціація розвитку (МАР) заснована в 1960 році як філія Світового банку. Головна особливість її діяльності в тому, що вона надає безвідсоткові позики найбіднішим країнам світу. Тільки ті держави, в яких річний прибуток на душу населення становить менше, ніж 1305 дол. США, мають право на позику МАР. Позики МАР, відомі як «кредити», мають 10-річний термін відстрочки та сплачуються протягом 35—45-річного періоду. Незважаючи на те, що МАР є юридично незалежною від Світового банку, вона використовує його персонал і організаційно-технічні засоби, а отже, працює під його впливом.

Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) створений у 1991 р. для фінансування малого та середнього бізнесу в країнах Центральної та Східної Європи. Банк здійснює інвестиції переважно у приватний сектор. ЄБРР працює лише з конкретними самоокупними проектами.

Крім того, існує ціла низка міжнародних інститутів регулювання ЗЕД: економічні органи системи ООН, регіональні економічні комісії, галузеві спеціалізовані установи ООН, регіональні економічні союзи тощо. Всі вони відповідним чином регулюють, координують та спрямовують міжнародну господарську діяльність.

Економічні органи системи ООН

Економічна і соціальна рада (ЕКОСОП) — орган ООН, який займається координацією економічної та соціальної діяльності ООН та її спеціалізованих установ.

Європейська економічна комісія (ЄЕК) — регіональна комісія Економічної і соціальної ради ООН, створена відповідно до її резолюції від 28 березня 1947 р.

Економічна комісія ООН для Африки (ЕКА) — регіональна комісія Економічної і соціальної ради ООН, заснована згідно з її резолюцією від

29 квітня 1958 р. ЕКА повинна сприяти економічному та соціальному розвитку країн-членів, розширенню їх співробітництва між собою та з іншими країнами світу. Для цього Комісія прово-

дить дослідження, розробляє рекомендації та консультує уряди країн-членів, здійснює практичні заходи щодо економічного розвитку та співробітництва африканських держав.

Економічна комісія ООН для Латинської Америки (ЕК-ЛА) — регіональна комісія здійснює вивчення проблем економічного розвитку країн регіону і на основі цього розробляє рекомендації та консультує уряди країн-членів, сприяє зміцненню зв'язків як між самими латиноамериканськими державами, так і з іншими країнами світу. Для цього Комісія збирає й аналізує економічні, статистичні та інші дані, готує огляди та дослідження і поширює їх серед своїх членів, проводить практичні заходи.

Економічна комісія ООН для Західної Азії (ЕКЗА) — регіональна комісія має на меті узгодження дій країн-членів для економічного розвитку Західної Азії і зміцнення економічних відносин як між самими країнами регіону, так і з іншими районами світу; вивчення економічних і соціальних проблем у країнах Західної Азії; збір, оцінку та поширення економічної, технічної та статистичної інформації; надання країнам регіону консультаційних (дорадницьких) послуг.

Економічна і соціальна комісія ООН для Азії і Тихого Океану (ЕСКАТО) — комісія, заснована на основі резолюції ООН від 28 березня 1947 р., покликана сприяти соціально-економічному розвитку азійських і тихоокеанських країн, їх співробітництву між собою і з іншими країнами світу.

Галузеві економічні організації

Організація міжнародної цивільної авіації (ІКАО).

Міжнародна морська організація (ІМО).

Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки та культури (ЮНЕСКО).

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ).

Всесвітній поштовий союз (ВПС).

Міжнародний союз електрозв'язку (МСЕ).

Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ).

Регулювання зовнішньої торгівлі

Генеральна угода про тарифи та торгівлю (ГАТТ).

Світова організація торгівлі (СОТ).

Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД).

Координація макрополітики

«Велика сімка» (G-7).
Міжнародний валютний фонд (МВФ).
Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

Інвестиції та промисловий розвиток

Світовий банк (СБ).
Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР).
Організація ООН із промислового розвитку (ЮНІ ДО).

Регіональні економічні союзи («Спільні ринки»)

Європейська економічна співдружність (ЄЕС).
Європейська асоціація вільної торгівлі (ЄАВТ).
Асоціація держав Південно-Східної Азії (АСЕАН).
Північноамериканська угода про вільну торгівлю (НАФТА).



Питання до теми

1. В чому полягає сутність ЗЕД?
2. Назвіть принципи ЗЕД.
3. Назвіть адміністративні методи управління ЗЕД.
4. Назвіть державні органи управління ЗЕД.
5. Назвіть галузеві економічні організації.



Рекомендована література

1. Герчикова И. Н. Международные экономические организации: регулирование мирохозяйственных связей и предпринимательской деятельности: Учеб. пособие. — М.: ИЗД-во АО «Консалтинбанкир», 2000. — 624 с.
2. Международный менеджмент. Уч. для вузов / Под ред. С. Э. Пивоварова, Д. И. Виркана и др. — СПб., изд-во «Питерс». — 2000. — 624 с.
3. Мировая экономика. Учебное пособие. Отв. ред. Б. М. Маклярский. — М.: Междунар. отношения, 2004. — 424 с.
4. Циганкова Т. М., Гордеева Т. Ф. Міжнародні організації: Навч. посібник. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К.: КНЕУ. 2001. — 340 с.



СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНИХ ФІРМАХ

Основні поняття та терміни

«Національний ромб»
Конкурентна перевага
Конкуренція
Мета фірми
Модель Портера
Стратегічне планування
Стратегія
Товари субститути
Глобальна стратегія
Міжнаціональна стратегія

6.1. Передумови формування стратегії міжнародних фірм

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

Як показав у своїх дослідженнях М. Портер, стан конкуренції в галузі визначається дією певних сил. Їх можна об'єднати в чотири групи. Першу групу таких сил утворює конкуренція між продавцями. Вона виявляється як конкуренція між компаніями в одному й тому ж сегменті ринку Друга група представлена конкуренцією з боку виробників товарів-субститутів. Вона втілюється у конкуренцію з компаніями, що виробляють товари зі схожими характеристиками або товари, які можуть споживатися замість товарів компанії. Третя група — сила постачальників. Під нею розуміють здатність постачальника значною мірою впливати на вартість ресурсів для компанії. Четверта група — сила покупців: становище споживачів на ринку, яке дає їм змогу істотно впливати на ціну товару компанії.

Конкуренція між продавцями в умовах інтернаціоналізації виробничої та збутової діяльності означає для ТНК, як правило, конкуренцію з боку міжнародних компаній, які діють на різних національних ринках. Це вихідний пункт у визначенні стратегії компанії на цих ринках. З огляду на характеристики конкуренції

між продавцями ТНК робить вибір між стратегією самостійної діяльності та стратегією використання різних форм співпраці з місцевими виробниками, аж до їх придбання. При прийнятті рішення про вибір стратегії ТНК має оцінити оптимальний розмір виробництва, витрати на переміщення продукції, співвідношення міжнародних і національних конкурентів, їх унікальні можливості.

Конкуренція з боку виробників товарів-субститутів потребує створення умов для утримання покупців від переходу до використання продуктів-субститутів. ТНК постають перед необхідністю оцінити швидкість зміни параметрів продукту та створити умови реалізації продукції, за яких відмова від продуктів компанії і перехід до споживання товарів-субститутів для покупців були б пов'язані з додатковими витратами. Ці конкурентні сили діють, мабуть, найінтенсивніше, адже ТНК пропонують на національних ринках технологічно складні та якісні продукти, ставлячи за мету утвердження на нових ринках.

Потенційно можливе проникнення нових конкурентів на ринок залежить переважно від наявності бар'єрів для входження на ці ринки і можливої реакції існуючих на них конкурентів. В умовах ТНК входження на нові ринки — частина їх стратегії, що підкріплена фінансовими та іншими ресурсами, її реалізація потребує від компанії виконання всіх регулятивних процедур, необхідних для доступу на національний ринок. Сила цієї конкуренції залежить значною мірою від рівня прибутковості відповідної галузі. У галузях з високим рівнем рентабельності компанія відчує найбільший спротив з боку вже діючих на цьому ринку компаній, особливо з боку ТНК. Тому це створює для ТНК стимули для пошуку різних форм співпраці з компаніями, присутніми на національних ринках (альянси, придбання національних компаній, які мають ліцензії на певні види діяльності, та ін.).

Сила постачальників визначається унікальністю товарів, які вони постачають на ринок, і рівнем конкуренції серед них. На національних ринках країн, що розвиваються, та країн з трансформаційною економікою сила цієї конкуренції, за винятком певних галузей, незначна, адже вартість ресурсів тут, як правило, нижча, ніж у розвинутих країнах, а конкуренція між постачальниками за стабільні ринки збуту продукції інтенсивна.

Сила покупців визначається їх здатністю істотно впливати на встановлення ціни. Як правило, оптові покупці мають велику переговорну силу, оскільки можуть забезпечувати для ТНК економію витрат на збут продукції. Сила покупців менша, якщо їх витрати для переходу до нових постачальників пов'язані з додатко-

вими невиправданими втратами. При розробці своєї стратегії ТНК має визначити канали збуту своєї продукції, виходячи з того, якою мірою вона хоче захистити себе від конкуренції з боку покупців.

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

В основі міжнародної діяльності фірми знаходиться відповідна сукупність стратегічних рішень. Зовнішньоекономічна діяльність матиме найбільший успіх, коли вихід підприємств на міжнародні ринки буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, але й відповідатиме довгостроковим цілям.

У відповідності до теорії міжнародної конкуренції М. Портера фірма отримує конкурентну перевагу, якщо у країні базування:

- можливе швидке накопичення спеціалізованих ресурсів та навичок;

- існує більш доступна та точна інформація про перспективні та поточні потреби потенційних клієнтів;

- підприємства-постачальники конкурентоспроможні на зовнішньому ринку;

- національна підприємницька система сприяє створенню та утриманню конкурентних переваг в даній сфері діяльності.

Зазначені фактори формування конкурентних переваг взаємодіють одне з одним, створюючи системний ефект. Це відображається в моделі «національного ромбу» (рис. 6.1). «Національний ромб», сформований у країні базування, повинен служити надійною опорою для досягнення успіху в умовах глобальної конкуренції.

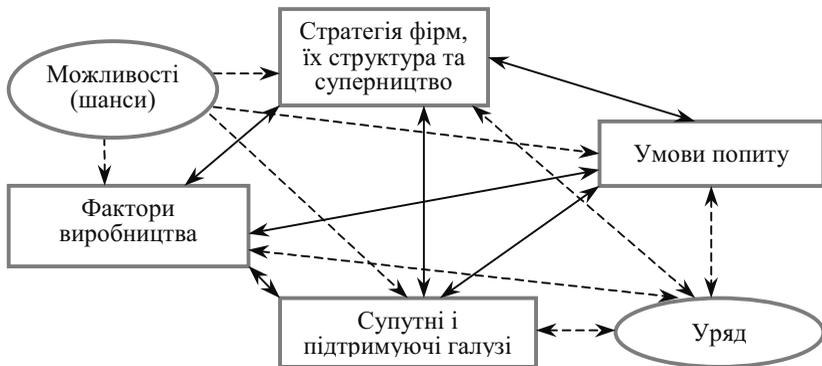


Рис. 6.1. Модель «національного ромбу» М. Портера

Наявність природних ресурсів, більш дешевої та кваліфікованої робочої сили знижує виробничі витрати в той чи іншій країні та дозволяє фірмі конкурувати за рахунок низьких витрат. До основних стадій процесу розробки міжнародних стратегій можна віднести:

- визначення місії;
- формування цілей;
- оцінка умов і факторів зовнішнього середовища;
- внутрішньоорганізаційний аналіз;
- розробка альтернативних стратегій;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- контроль.

6.2. Види міжнародних стратегій

Існують такі варіанти стратегічної поведінки фірми на міжнародному ринку:

1. Передача прав власності на використання власних технологій фірми, на виробництво або збут її продукції іноземним фірмам. Продаж ліцензій доцільний у тому випадку, коли фірма, володіючи серйозними технічними розробками, не може самостійно діяти в інших країнах за недостатністю ресурсів або відсутністю закордонних організаційних структур.

2. Посилення національного виробництва і вивезення продукції на закордонні ринки, застосовуючи власні та інші збутові канали. В якості ефективної початкової стратегії, з метою подальшого збільшення продажів, на міжнародному ринку виступає розвиток місцевого виробництва та експорт продукції в інші країни. Це знижує ризик та потребу у фінансових ресурсах, дозволяючи мінімізувати прямі інвестиції в іноземні держави. Такі стратегії дуже поширені, наприклад, серед південнокорейських компаній: товар виробляється на території країни, а збутова діяльність здійснюється за кордоном.

3. Додержання багатонаціональної стратегії, в межах якої розробляється окрема стратегія для кожної країни, що відповідає смакам споживачів і конкурентним умовам держав. Дії фірми в одній країні не залежать від діяльності фірми в іншій. Багатонаціональна стратегія потребує також внесення змін до організаційної структури ТНК. Суть таких змін полягає у вимозі формування філій у кожній країні, де оперує компанія.

Філії в різних країнах більш-менш автономно управляють виробничою та збутовою політикою компанії з урахуванням умов конкретного ринку.

4. Додержання глобальної стратегії низьких витрат, при якій фірма орієнтована на низьковитратне виробництво на всіх стратегічно важливих ринках світу. Мета — досягнення низького рівня витрат у порівнянні з конкурентами в масштабах світового ринку.

5. Додержання глобальної стратегії диференціації, за якої продукція компанії характеризується певними рисами, що відрізняють її від продукції конкурентів у різних країнах; проводиться жорстка координація діяльності у всіх країнах.

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

6.3. Алгоритм стратегічного планування

Процес стратегічного планування в міжнародній фірмі можна представити у вигляді 4 блоків, які містять в собі 15 кроків (рис. 6.1).

Блок 1. Визначення основних пріоритетів:

- загальний аналіз зовнішнього середовища та власного потенціалу;
- вибір місії;
- формування мети.

Слід відзначити, що вибір місії та мети повинен спиратися на аналіз зовнішнього середовища фірми та на власний потенціал. Якщо нами буде проводитися експорт певної продукції, то ми повинні взяти до уваги існуючі в цій країні стандарти, традиції споживання та платоспроможний попит. Важливий вплив на міжнародну діяльність підприємства має державне регулювання (яке здійснюється через інвестиційне законодавство, правила оподаткування, антимонопольне регулювання тощо) та політична стабільність. Тому до даних, які необхідні при прийнятті стратегічних рішень можна віднести: характеристику галузі, інформацію про конкурентів, оцінку зовнішніх факторів діяльності, прогнози про розвиток зовнішнього середовища, аналіз сильних та слабких аспектів діяльності підприємства.

У. Кінг та Д. Кліланд додають до цього списку ще й припущення та думки керівництва фірми. В будь-якому разі стратегічні пріоритети керівництва фірми повинні бути оприлюднені ними ще на початку роботи з вибору місії та мети.

Блок 2. Визначення мети:

- аналіз власних можливостей;
- визначення міжнародних завдань;
- визначення завдань в країні базування;
- оцінка взаємної підтримки завдань.

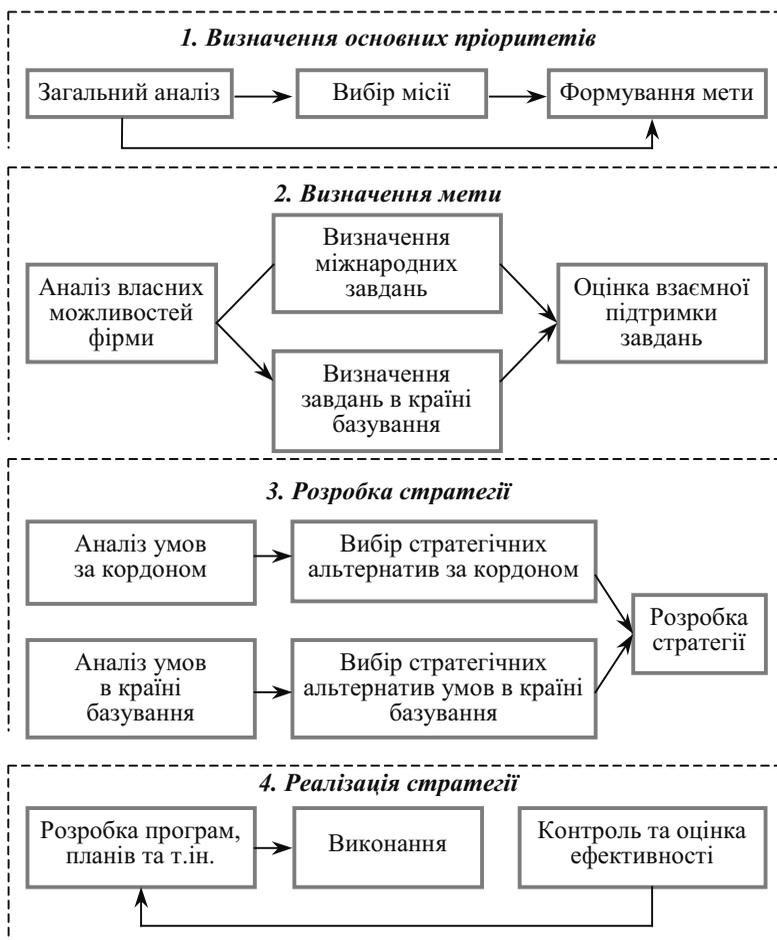


Рис. 6.2. Процес стратегічного планування

Аналіз цих факторів повинен враховувати фінансові, трудові, виробничі ресурси та вплив зовнішнього середовища.

Блок 3. Розробка стратегії:

- аналіз умов за кордоном;
- аналіз умов в країні базування;
- вибір стратегічних альтернатив за кордоном;
- вибір стратегічних альтернатив у країні базування;
- розробка стратегії.

Якщо керівництво фірми з метою вже визначилось, то відбувається перехід до наступного блоку. Він починається з аналізу умов у кожній з країн. Ці умови можна сформулювати таким чином: фактори, що визначають внутрішні можливості; фінансові фактори; маркетингові фактори та інші. Зазначимо, що дане дослідження дещо дублює попередні через повторне дослідження окремих факторів. На цьому етапі необхідно також оцінити перспективи адаптації застосовуваних технологій. Можливий і інший варіант — спрощення технологічних процесів завдяки низьким екологічним вимогам. Окремо слід оцінити корумпованість місцевих урядовців. Вплив корупції на прийняття рішень залежить від правової культури суспільства, свободи засобів масової інформації.

Порівняння умов, що склалися в окремих країнах є підґрунтям для вибору стратегічних альтернатив діяльності фірми за кордоном. Вибір проводиться з огляду на такі аспекти:

- розміщення виробничих потужностей;
- напрямок збутової політики;
- асортимент;
- переміщення факторів виробництва;
- придбання інших компаній.

Таким чином, міжнародна стратегія фірми це — якнайповніше об'єднання альтернатив, визначених відповідною міжнародною метою, за всіма переліченими аспектами. Відзначимо, що при виборі стратегічних альтернатив не слід обмежуватися визначенням найкращої з них по кожній позиції, а ранжувати їх в порядку зниження переваг.

Блок 4. Реалізація стратегії:

- розробка програм, планів;
- виконання;
- контроль та оцінка ефективності.

Здійснення процесу стратегічного планування потребує наявності кваліфікованих і компетентних фахівців, які займатимуться його реалізацією, тобто потрібно:

- створити відповідну управлінську структуру;
- розробити правила її функціонування;
- підібрати та мотивувати персонал;
- організувати інформаційне забезпечення.

Міжнародний менеджер повинен формулювати стратегію фірми, виходячи з галузевих особливостей та умов конкуренції, її ринкової позиції та можливостей, перспектив створення цінностей в міжнародному масштабі.



Питання до теми

1. Що таке стратегічне планування?
2. В чому полягає вплив зовнішнього середовища на потенціал міжнародної фірми?
3. Що визначає репутацію фірми?
4. Які задачі потрібно вирішити при організації стратегічного планування?
5. Поясніть модель «національного ромбу» М. Портера.



Рекомендована література

1. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы. — М.: Инфра. — 1996.
2. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. Уч. пособие. — М.: «Вильямс». — 2001. — 272 с.
3. *Кириченко О., Кавас І., Ятченко А.* «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». — К.: Фінансист. — 2000.
4. *Международный менеджмент.* Уч. для вузов / Под ред. С. Э. Пивоварова, Д. И. Виркана и др. — СПб., изд-во «Питерс». — 2000. — 624 с.
5. *Мировая экономика.* Учебное пособие. Отв. ред. Б. М. Маклярский. — М.: Междунар. отношения, 2004. — 424 с.
6. *Сухарський В. С.* Управління зовнішньоекономічною діяльністю: теорія, методологія, практика. Курс лекцій. — ТАНГ. — 2001. — 284 с.
7. *Фомишин С. В.* Международные экономические отношения на рубеже тысячелетий: Учебное пособие. — Херсон: Олди-плюс, 2002. — 560 с.
8. *Школа І. М., Козменко В. М., Бабінська О. В.* Міжнародні економічні відносини: Підручник / За ред. І. М. Школи. — Київ: КНТЕУ, 2003.



ТЕХНОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА МІЖНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Основні поняття та терміни

Біотехнологічна сфера

Венчурний бізнес

Інтегрована політика («globally-linked»)

Інтернаціоналізація технологічної політики

Інформаційно-комунікаційна сфера

Know-how

Модель Герпотта

Модель технологічної кривої

НДДКР

Політика глобального центру («center-for-global»)

Політика поліцентризму («local-for-local»)

Ринок технологій

Розподілена політика («locally-leveraged»)

Технологічна політика

Технологічна революція

Технологія

7.1. Суть та типи технологічної політики

Сучасне ринкове середовище характеризується безперервним розвитком технологій, які змінюють ринок, формуючи нові потреби і видозмінюючи зв'язані технологічні ланцюги. Не дивно, що ринок інтелектуальної власності відіграє все більш важливу роль у розвитку бізнесу взагалі і міжнародному особливо.

Міжнародний менеджер повинен вміти приймати рішення, що стосуються діяльності фірми у технологічній сфері, таким чином, щоб використовувати відмінності і можливості міжнародної кооперації для нарощування конкурентних переваг. При цьому повинні враховуватись взаємозалежності, існуючі між технологічною політикою фірми та іншими сторонами її діяльності: відносинами власності, структурною політикою, фінансовою сферою, ринком робочої сили і т. ін.

У сучасному міжнародному оточенні здатність компанії до технологічних нововведень стає основним джерелом її конкурентоспроможності. Під технологією у широкому смислі цього слова

розуміють науково-технічні, виробничі, управлінські і комерційні знання та досвід.

Технологічна політика підприємства або організації — це сукупність принципів і дій, на основі якої вибираються, розробляються і впроваджуються нові продукти і технологічні процеси. Основні задачі технологічної політики фірми:

- 1) моніторинг науково-дослідних досягнень у світі, а також загальних технологічних тенденцій;
- 2) стимулювання постійного підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня персоналу компанії;
- 3) визначення факторів, які сприяють інноваціям (нововведенням);
- 4) формування організаційної структури підприємства, найбільш сприятливої для здійснення безперервного інноваційного процесу, забезпечення мотивації персоналу;
- 5) координація і досягнення узгодженості дій різних підрозділів компанії з проведення НДДКР.

Особливості сучасного технологічного розвитку

Розвиток технологій — основна рушійна сила економічного зростання фірми. За останні десятиліття проявились такі закономірності технологічного розвитку:

- нова технологія приходить не сама, а у поєднанні з іншими;
- кожний набір технологій включає ряд взаємодоповнюючих базових технологій;
- кожна базова технологія — ядро багатьох прикладних технологій;
- прикладні технології використовуються для модернізації існуючих виробництв.

Особливість нового етапу полягає у тому, що тепер розвивається не один блок технологій, як було в 50—60 рр. минулого століття, а цілих три: інформаційно-комунікаційний, біотехнологічний і блок, пов'язаний з новими матеріалами.

Технологічна революція, особливо в інформаційно-комунікаційній сфері, сприяла процесу глобалізації економіки. З одного боку, збільшення вартості НДДКР інтенсифікувало пошук компаніями можливостей розширення ринків, щоб виправдати зростаючі витрати, а з іншого — сучасні засоби комунікації дозволяють надзвичайно швидко поширювати нові зразки поведінки, впливаючи на культуру як виробництва, так і споживання у бага-

тьох країнах. Спроби створення державою локального внутрішнього ринку рано чи пізно призводять до якісного розриву між товарами, запропонованими на національному і міжнародних ринках.

Взаємодія розглянутих факторів призводить до змін в корпоративній культурі, сприяючи переходу на децентралізоване управління міжнаціональними корпораціями (МНК).

Інтернаціоналізація технологічної політики

У сучасних умовах справді передовими є ті компанії, що уважно відслідковують всі ринкові і технологічні тенденції, творчо реагують на можливості і загрози, які ці тенденції несуть в собі, постійно генерують нові ідеї, продукти та швидко і ефективно використовують їх з урахуванням глобального масштабу.

Технологічна політика слугує двоєдиній глобальній цілі фірми — по-перше, знизити ризики і вижити, по-друге, підвищити ефективність власної діяльності, стати більш прибутковою. Інтернаціоналізація НДДКР також направлена на досягнення цієї мети шляхом створення цілої низки переваг:

- 1) полегшує доступ до дефіцитних ресурсів;
- 2) наближає компанію до її споживачів;
- 3) полегшує доступ до ринку (необхідність дотримання місцевих стандартів, слідування національній економічній і науково-технічній політиці і тощо.);
- 4) зниження витрат і ризиків;
- 5) обхід законодавчих обмежень.

Типи технологічної політики

Глобальний характер конкуренції не лише робить нововведення більш значимими для ТНК, але обумовлює необхідність пошуку нових шляхів створення інновацій. Традиційно більшість МНК застосовувала один з двох класичних типів проведення технологічної політики:

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

Політика глобального центру полягає в пошуку нових технологій у країні базування для створення нових продуктів і процесів за рахунок використання централізованих ресурсів материнської компанії і поширенні інновацій по світових відділеннях МНК.

Централізація НДДКР обумовлена такими причинами:

1) необхідність контролю з боку менеджменту МНК над технологією, яка розглядається як довгострокова конкурентна перевага;

2) необхідність тісної взаємодії між розробкою документації і обладнання, а пізніше — між функціями виробництва і розвитку технології;

3) в умовах мінливої конкурентної обстановки централізація скорочує час на проведення НДДКР.

Основний ризик централізованого проведення технологічної політики полягає у тому, що результат інновацій не може точно відображати локальні ринкові потреби, можливі також труднощі з впровадженням нової технології через опір з боку дочірніх фірм прийняттю централізованих рішень.

Другий традиційний тип здійснення технологічних змін, політика полі центризму «*local-for-local*», передбачає, що дочірні компанії МНК використовують свої можливості і ресурси для розробки нових технологій, які забезпечують їх власні потреби. Ця модель дозволяє враховувати унікальні потреби різних країн, в яких діють МНК. У сучасних умовах, незважаючи на поглиблення тенденції глобалізації у багатьох галузях, необхідність врахування особливостей місцевого попиту і національних відмінностей не зникає, а часто навіть зростає.

Але у такого типу інноваційного процесу є і негативні сторони:

— не завжди обґрунтоване прагнення національних відділень до автономії;

— дублювання розробок, уже проведених в інших дочірніх компаніях МНК, у випадку, коли кожне національне відділення шукає власне рішення загальної проблеми;

— виникнення додаткових витрат на проведення НДДКР.

Крім основних двох типів технологічної політики варто згадати ще два проміжні варіанти, а саме розподілена та інтегрована системи технологічного розвитку.

Технологічна політика типу «*locally-leveraged*» включає використання ресурсів національного відділення в цілях створення інновацій не лише для місцевого ринку, але й для поширення їх на світовій основі. Це дозволяє менеджменту МНК об'єднати інноваційні ресурси всіх дочірніх фірм і використовувати їх для всієї корпорації. МНК отримує можливість реагувати на ринкові зміни, які проявляються в одній країні, і використовувати їх для виявлення подібних тенденцій в інших країнах. Даний спосіб проведення технологічної політики вимагає від менеджменту

розвивати і контролювати процес навчання кадрів дочірніх фірм корпорації, координувати їх діяльність в області НДДКР, проте дає можливість значно підвищити ефективність використання інноваційних ресурсів.

Останній тип проведення інноваційної політики — «*globally-linked*» — передбачає об'єднання ресурсів і можливостей всіх елементів МНК як на рівні головної компанії, так і на рівні дочірніх фірм для спільного створення і впровадження інновацій. У цьому випадку кожна одиниця своїми власними унікальними ресурсами сприяє розробці спільних інновацій. Цей тип технологічної політики краще інших підходить в умовах, коли потреба в інноваціях не відповідає дослідницьким можливостям даного внутрішньодержавного відділення або коли об'єднані ресурси і можливості декількох організаційних одиниць можуть сприяти більш ефективній розробці потрібної технології. Створення гнучких зв'язків дозволяє об'єднати зусилля багатьох одиниць для отримання ефекту синергії.

7.2. Характеристика міжнародного ринку технологій

Міжнародний ринок технологій це комплексне явище — промислові лабораторії, конструкторські бюро, технологічні підрозділи, механізми фінансування, методи обміну технологіями та способи і форми міжнародного співробітництва у цій сфері. Сучасний стан міжнародного ринку технологій характеризується поглибленням поділу праці між індивідуальними винахідниками, що пропонують нові нетрадиційні ідеї, дрібними і середніми інноваційними компаніями, що доводять ці ідеї до стадії практичного застосування, і крупними корпораціями, що забезпечують використання нової технології у масовому виробництві. Найпоширеніша схема процесу створення і освоєння технології зображена на рисунку 7.1.

Дрібні інноваційні компанії, в основному, визначають пропозицію на сучасних ринках технологій. Найпоширенішим засобом реалізації свого продукту для незалежного винахідника або малого бізнесу є продаж винаходу промисловій компанії, зацікавленій в освоєнні інновації.

Таким чином, ринкова структура на початковому етапі відтворювального циклу технології характеризується, з одного боку, великою кількістю дрібних інноваційних фірм та індивідуальних

винахідників, що генерують нові технічні ідеї і прагнуть продати свої науково-технічні результати. З іншого боку — знаходиться значна кількість великих промислових компаній, які можуть придбати найбільш перспективні з них для застосування у власному виробництві шляхом купівлі патентів та ліцензій, контрактації малих фірм на умовах субпідряду, найму спеціаліста, який володіє технологією, або придбання підприємства, де вона успішно використовується.

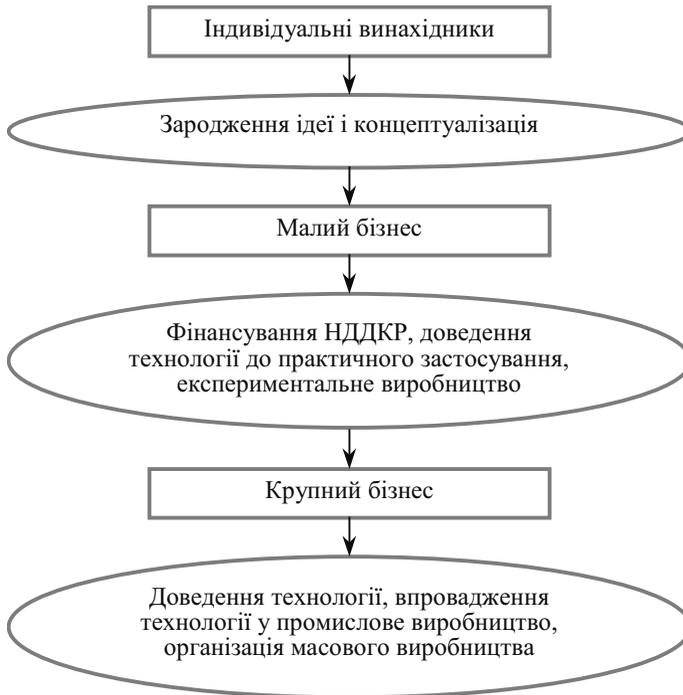


Рис. 7.1. Процес створення та освоєння технології

Значну роль у здійсненні зв'язку між різними учасниками процесу відтворення технології відіграють посередницькі фірми. Вони є необхідним атрибутом розвинутих ринків технології. Їх значення полягає в тому, що вони:

- обслуговують науково-технічний обмін;
- сприяють підвищенню швидкості поширення нововведень в економіці;
- сприяють збільшенню віддачі від капіталовкладень в НДДКР.

Крім посередницьких фірм елементом інфраструктури, що сприяє поширенню нових технологій, є розширення практики проведення різних виставок, ярмарків, на яких винахідники та малий інноваційний бізнес можуть продемонструвати свої досягнення в різних галузях знань.

Венчурний бізнес

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

Венчурні інвестиції є небезпечнішими від вкладень в уже функціонуюче і зростаюче підприємство, бо вони пов'язані з такими ризиками:

— високий ступінь технічної невизначеності у створенні продукту;

— технологічно досконалий продукт може не відповідати ринковому попиту;

— управлінська команда може не мати кваліфікації або досвіду.

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

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

— об'єктом капіталовкладень є ризиковані проекти;

— здійснюється портфельне управління капіталом;

— значна частка вкладень здійснюється у статутний капітал інноваційних фірм;

— венчурний капіталіст бере активну участь в управлінні проектом або принаймні забезпечує надійний контроль;

— реалізується гнучкий механізм узгодження інтересів інвесторів і менеджерів залежно від етапу розвитку проекту;

— одразу визначається спосіб виходу із бізнесу венчурного капіталіста у фазі зрілості проекту.

Можна виділити такі основні етапи венчурного бізнесу:

— старт (від організації підприємства до випуску експериментальної партії продукції: НДДКР, капітальні вкладення, експериментальне виробництво);

— виведення продукції на ринок (збільшення оборотного капіталу);

— завоювання ринку (організація масового виробництва, різке зростання обороту).

Венчурний бізнес потребує особливого кола потенційних інвесторів. Основними джерелами венчурного капіталу є: приватні інвестори, малі інвестиційні компанії, великі корпорації, трастові фонди, спеціальні державні фонди і програми.

Форми технологічного трансферту

Міжнародна передача технологій (*international technology transfer*) — це сукупність економічних відносин між фірмами різних країн в сфері використання зарубіжних науково-технічних досягнень. Міжнародні документи трактують поняття «технологія» досить широко; відповідно до неокласичної теорії, воно включає:

— власне технологію (*disembodied/dissembled technology*) — набір конструктивних рішень, методів і процесів;

— матеріалізовану технологію (*embodied technology*) — технологію, втілену в машинах, обладнанні тощо.

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

Виділяють такі форми трансферту технологій на світовому ринку:

— передача, продаж або надання за ліцензією всіх форм промислової власності (за виключенням товарних і фірмових знаків);

— надання *know-how* і технологічного досвіду;

— торгівля високотехнологічною продукцією;

— надання технологічного знання, необхідного для придбання, монтажу і використання машин і обладнання, напівфабрикатів і матеріалів, отриманих за рахунок закупки, оренди, лізингу або якимось іншим шляхом;

— промислове і технічне співробітництво в частині, що стосується технічного змісту машин, обладнання, напівфабрикатів, матеріалів;

— надання консалтингових послуг та інжиніринг;

— передача технології в рамках науково-технічної виробничої кооперації;

— передача технології в рамках інвестиційного співробітництва.

Міжнародна передача технології може здійснюватись як за міжфірмовими каналами незалежними іноземними фірмами, так і за внутрішніми каналами МНК у випадку впровадження в будь-

якому національному відділенні науково-технічного досягнення, розробленого організаційною одиницею МНК в іншій країні.

Загальна схема процесу передачі технології включає такі етапи:

1. Визначення потреби. Передбачає вивчення економічної необхідності заміни існуючої технології, вимог ринкового попиту, факторів конкуренції, порівняння технології, що використовується з тією, яку планується залучити, з огляду на доступність ресурсів (людських, кваліфікаційних, матеріальних, фінансових та ін.), супутніх технологій (як у країні, так і за її межами).

2. Оцінка технології. Пов'язана з визначенням всіх існуючих або розроблюваних технологій, які можуть задовольнити потребу. Включає оцінку доступності, придатності, продуктивності альтернативних технологій, можливість їх адаптації до місцевих умов. Також розглядаються тенденції технологічного розвитку і перспективи появи ще більш досконалих технологій.

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

4. Здійснення трансферту технології. Оцінка і вибір найбільш ефективного способу впровадження технології, визначення графіку введення, організація навчання персоналу, розробка систем контролю, управління, змісту і обслуговування технології, а також розвиток місцевих можливостей для удосконалення технології з урахуванням потреб національної економіки.

7.3. Планування міжнародних НДДКР

Технологічну позицію підприємства багато в чому визначає правильне рішення стратегічних задач. У плануванні міжнародних НДДКР велику роль відіграє рішення таких типів задач:

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

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

Модель технологічної кривої

Модель технологічної кривої виходить з того, що кожна технологія має свою природну межу, причому по мірі наближення до неї для покращання параметрів продукту (процесу) необхідні все більші інвестиції. Ці передумови відображаються у виборі в якості моделі S-подібної кривої. Передбачається порівнювати технології за їх результативністю (можливістю досягнення кращих параметрів продукту).

Модель відображає особливості процесу інтернаціоналізації досліджень і розробок. Це можливість перенесення НДДКР за кордон для досягнення тих же результатів за допомогою менших капіталовкладень завдяки нижчій вартості ресурсів за кордоном, а також більш швидкого зростання результативності і, можливо, навіть збільшення її межі за рахунок іншої науково-виробничої культури, впливу супутніх технологій. Перехід крупної фірми від зрілої технології до новітньої є найважливішим моментом в технологічній політиці. Серед технологій, які зароджуються, можуть бути такі, що загрожують самому існуванню діючого бізнесу. Як правило, результативність технологій порівнюють шляхом співставлення досягнутого за їх допомогою головного параметру, що цікавить основного споживача; нова технологія визнається перспективною, якщо вона дозволяє досягти тих же або кращих показників, ніж попередня. В 90-х роках було розроблено декілька оригінальних підходів для прийняття стратегічних рішень з розвитку активності в науково-технічній сфері в міжнародному масштабі. Розглянемо одну з них.

Модель Герпотта

В моделі Герпотта запропонований процес вибору системи розміщення науково-дослідних і дослідно-конструкторських підрозділів МНК. Його особливість полягає у виділенні моделей для прийняття управлінських рішень з різних питань.

Вибір політики в технологічній сфері визначається цією методикою в залежності від значення таких показників, як привабливість технології і технологічна позиція підприємства. При високій привабливості нової технології передбачається вибір більш

капіталомістких проектів, а при низькій — менша інвестиційна активність. Із міцною технологічною позицією пов'язується більш агресивна політика на міжнародному ринку, більший ступінь залучення ресурсів компанії в глобальні змагання, тоді як більш слабка орієнтує фірму на кооперацію в міжнародному масштабі.

Процес має двоступеневий характер: спочатку вирішується питання про те, як буде проводитись науково-технічна діяльність, а потім — де будуть розміщені центри НДДКР.

Глобалізація бізнесу, скорочення життєвого циклу продукту і, в той же час, збільшення тривалості його розробки, а також витрат на НДДКР змусили фірми дуже гнучко підходити до використання різних форм співробітництва і в науково-технічній сфері. Ситуація іноді вимагає не лише торгувати, але і йти на спільні проекти з конкурентами на міжнародному ринку. Аналіз сучасних тенденцій такої практики показує, що поряд із вказаними мотивами все більшого значення набувають такі вигоди від співробітництва: використання потенціалу партнера для виходу на зарубіжні ринки, нарощування неформалізованого обсягу знань і навичок, оптимізація процесу виконання НДДКР за рахунок координації діяльності постачальників і споживачів та посилення ринкових позицій учасників.

При цьому постає важлива проблема фінансування міжнародних проектів. Спосіб фінансування визначається вибором методу бюджетування (складання фінансового плану) НДДКР. Фінансовий аспект особливо важливий, так як саме бюджет НДДКР є тим містком, який поєднує стратегічні цілі і процес оперативного управління проектом. Виділяють проектно-незалежний, проектно-залежний і комбінований способи складання бюджету.

Проектно-незалежний спосіб полягає у зведенні воедино грошових потоків від всіх проектів для досягнення їх глобальної збалансованості. Метою запровадження цього методу є досягнення оптимального бюджету НДДКР. На практиці це означає збір замовлень про потреби національних НДДКР і узгодження їх бюджетів комісією, що складається із представників центрального апарату фірми і її національних підрозділів.

Проектно-залежний спосіб розробки фінансового плану НДДКР полягає у виділенні грошей під конкретні проекти. У разі ухвалення проекту у штаб-квартирі грошові кошти передаються у розпорядження підрозділів.

На практиці переважно використовують поєднання обох способів бюджетування. Комбінований спосіб полягає у фінансуванні довгострокових стратегічних робіт міжнародного значення на

основі проектно-незалежного способу, а підвищення активності і гнучкості національних підрозділів стимулюється наданням фінансових коштів під конкретні проекти.



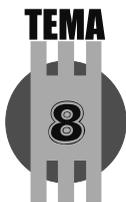
Питання до теми

1. Сутність та задачі технологічної політики?
2. Які сучасні особливості розвитку технологій?
3. Як організований міжнародний ринок технологій?
4. Назвіть типи технологічної політики.
5. Як національні особливості впливають на політику МНК в сфері НДДКР?



Рекомендована література

1. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы. — М.: Инфра. — 1996.
2. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. Уч. пособие. — М.: «Вильямс». — 2001. — 272 с.
3. *Кириченко О., Кавас І, Ятченко А.* «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». — К.: Фінансист. — 2000.
4. *Международный менеджмент. Уч. для вузов / Под ред. С. Э. Пивоварова, Д. И. Виркана и др.* — СПб., изд-во «Питерс». — 2000. — 624 с.
5. *Мировая экономика. Учебное пособие. Отв. ред. Б. М. Маклярский.* — М.: Междунар. отношения, 2004. — 424 с.
6. *Сухарський В. С.* Управління зовнішньоекономічною діяльністю: теорія, методологія, практика. Курс лекцій. — ТАНГ. — 2001. — 284 с.
7. *Фомишин С. В.* Международные экономические отношения на рубеже тысячелетий: Учебное пособие. — Херсон: Олди-плюс, 2002. — 560 с.
8. *Школа І. М., Козменко В. М., Бабінська О. В.* Міжнародні економічні відносини: Підручник / За ред. І. М. Школи. — Київ: КНТЕУ, 2003.



УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ ФІРМАХ

Основні поняття та терміни

- «Американська школа»
- «Японська школа»
- Людський капітал
- Міжнародний колектив
- Модель управління людськими ресурсами
- Мотивація праці в міжнародних фірмах
- Персонал
- Робоча сила
- Форми стимулювання персоналу

8.1. Особливості управління персоналом у міжнародних фірмах

Міжнародний колектив — група людей в складі організації (чи організація в цілому), які є представниками декількох країн та взаємодіють для досягнення спільної мети. (Наприклад, філіал міжнародної фірми за кордоном).

Основні принципи організації міжнародного колективу:

- формування ядра колективу (команди);
- компліментарність (доповнення один одного за здібностями, знаннями, фахом);
- пропорційність (представники на різних рівнях управління від різних країн);
- сумісність культурна, психологічна.

Рішення приймає головна фірма. Процес формування можна представити етапами:

- рішення про створення;
- визначення місця та ролі міжнародного колективу в структурі міжнародної фірми;
- постановка цілей, завдань та одночасне формування структури;
- визначення зон відповідальності;
- підбір персоналу міжнародного колективу;
- формування винагороди, стимулювання персоналу;
- орієнтація на успіх, досягнення мети;
- випробування (пробне функціонування)
- оцінка дій міжнародного колективу, корегування.

8.2. Характеристика підходів до формування мотивації

В системі управління людськими ресурсами (УЛР) міжнародної фірми підсистема стимулювання займає важливе місце. Існують різні проблеми визначення факторів мотивації нації, культурних традицій, національних особливостей, оптимальних рівнів оплати праці.

В основі підсистеми стимулювання лежать такі принципи:

- системність;
- адаптивність;
- комплексність;
- результативність;
- врахування національних особливостей.

Політика міжнародної фірми в сфері УЛР багато в чому спирається на універсальний підхід до керування персоналом у розвинутих країнах. Але західна практика не є однорідною. Існують принципові відмінності між тим, як здійснюється управління в США та Японії, між цими підходами знаходиться «європейська» система. У США відзначається непропорційна увага до техніки і технології на шкоду людському факторові, у той час як японська управлінська практика відрізняється тим, що враховує соціально-культурні фактори та зорієнтована на людину. Основні відмінності в підходах до УЛР в США і Японії наведені в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Підхід	Американські організації	Японські організації
«Людський капітал»	Малі вкладення в навчання Навчання конкретним навичкам Формалізована оцінка	Великі інвестиції в навчання Загальне навчання Неформалізована оцінка
«Ринок праці»	Насамперед — зовнішні фактори Короткостроковий найм Спеціалізовані сходи просування	Насамперед — внутрішні фактори Довгостроковий найм Неспеціалізовані сходи просування
«Відданість організації»	Прямі контракти з найму Зовнішні стимули Індивідуальні робочі завдання	Майбутні контракти Внутрішні стимули Групова орієнтація в роботі

8.3. Мотивація праці в міжнародних фірмах

Форми стимулювання персоналу поділяються на 4 групи, представлені на рисунку 8.1.



Рис. 8.1. Форми стимулювання персоналу міжнародної фірми

1. Основна матеріальна винагорода розглядається як базисна для будь-якої країни та умов праці. Оклад (платня 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 торговельних працівників фірми) — становить у сумі до 60 % загальних виплат. І, нарешті, участь у прибутках та опціони являють собою особливий інструмент стимулювання, що використовують далеко не всі міжнародні фірми. Але якщо використовують, то в основному для керівників.

2. Компенсації — специфічний набір інструментів стимулювання працівників у міжнародній фірмі (особливо при закордонних призначеннях). Це головне, що відрізняє систему винагород в «мікро» середовищі від міжнародного. Фірми компенсують працівникові реальні та передбачувані витрати, пов'язані з пересуванням (транспорт, наймання приміщень, харчування), а також надають соціальні виплати і пільги (з навчання дітей, з проведення свят, відпусток тощо).

3. Нематеріальне стимулювання являє собою класичну форму мотивації співробітників без матеріальної винагороди (подяка, нагороди, заохочення, нова робота, дострокове просування кар'єрними сходами), а також ігри, конкурси та програми загально-го і спеціального навчання.

4. Змішане стимулювання передбачає комбіновані (матеріальні і нематеріальні) форми і тому є необхідним доповненням до основного стимулювання та компенсацій. Різноманітні прийоми заохочення працівників (призи, подарунки, пенсійні і страхові програми) спрямовані на зміцнення лояльності працівників сьогодні і збільшення тривалості їхньої активної роботи в майбутньому.

Формування оптимального комплексу засобів стимулювання є найбільш важкою задачею служби УЛР міжнародної фірми і вимагає врахування різноманітних факторів глобального, національного і 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:

- кошти, вкладені у бізнес;
- попит та пропозиція на певні професії в цьому регіоні;
- вартість життя;
- законодавство країни;
- особливості відносин «наймач — працівник — профспілка».

Тип оплати (оклад, надбавки, премії, комісійні, компенсації), у свою чергу, залежить від звичаїв, податків і вимог уряду. Міжнародні фірми часто встановлюють більш високу заробітну плату ніж місцеві компанії, щоб залучити висококваліфіковану робочу силу з діючих підприємств.

Додаткові блага в кожній країні можуть бути свої, тому окрім основної оплати працівникові надається спеціальний набір благ — матеріального, нематеріального або змішаного стимулювання.

Гарантована зайнятість може сприйматися в деяких країнах як благо. Часто робітників узагалі неможливо або надто дорого зві-

льняти. 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 завдання збитків. Розмір і розподіл витрат на страхування і техніку безпеки в країнах можуть бути різними. Однак при здійсненні закордонних операцій фірми включають ці витрати в програму компенсацій.

Відносні витрати на робочу силу постійно міняються, тому міжнародні фірми повинні враховувати такі фактори:

- зміни в рівні продуктивності;
- зміни в тарифах оплати праці;
- переведення тарифів у іноземну валюту.

У більшості випадків міжнародні фірми використовують один з 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.

2. Шкала компенсації, прив'язана до громадянства працівника. Система використовується переважно для менеджерів із країн, що розвиваються. Міжнародні фірми повинні обережно застосовувати даний підхід, тому що він створює напруженість у середовищі службовців.

3. Глобальна шкала компенсації. Ця система передбачає встановлення рівної винагороди за однакову роботу незалежно від громадянства. Реалізація даного підходу найбільш складна, але, як показує 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 незадоволеності працівників.

Наприклад, більшість міжнародних фірм, що мають філії в Росії, встановлюють розмір винагороди менеджерам із країн Європи і Північної Америки приблизно на 30—40 % вище, ніж прийнято в цих країнах для керівників даного рівня. У той же час оплата праці рядових працівників — громадян Росії, як правило, нижче на 40—60 % рівня винагороди аналогічних посад у розвинутих країнах, але відповідає рівневі оплати працівників у російських компаніях.

При визначенні винагороди відрядженого за кордон співробітника виникають такі питання:

- який оклад запропонувати йому і у якій валюті?

— трудове законодавство якої країни буде діяти в таких випадках?

— які додаткові пільги будуть поширюватися на нього?

Фірма вирішує ці питання, виходячи з специфіки конкретної країни, характеристики посади та особистості працівника.

Для більшості людей, що виїжджають за кордон, вартість життя зростає. Життя за кордоном, як правило, коштує дорожче через те, що звички людей змінюються повільно і люди часто не знають, де і як робити покупки.

Міжнародні фірми обчислюють розмір індексації вартості життя, використовуючи один з таких варіантів:

— збільшують компенсацію, якщо вартість життя за кордоном вище;

— не зменшують компенсацію, якщо вартість життя за кордоном нижче;

— усувають диференціацію оплати праці, коли менеджер повертається додому.

Існує також проблема посадового статусу. Відрядження за кордон представляється більш привабливим, якщо співробітник розглядає його як підвищення. Звичайно закордонне призначення сприяє більш високій оплаті праці. Тому експатріанти (людина, яка перебуває за межами батьківщини) порівнюють свою оплату з відповідною оплатою праці інших керівників у своїй країні і за кордоном.

Платня експатріантові, як правило, виплачується в місцевій валюті і частково у валюті країни перебування фірми. Вибір валюти і встановлення частки виплат у тій або іншій валюті залежить від системи оподаткування, контролю за використанням коштів і курсу валют.

Для роботи у віддалених районах міжнародні фірми передбачають спеціальні пільги своїм співробітникам, що включають матеріальні, нематеріальні і змішані стимули. Для експатріантів найбільш популярні два варіанти політики винагороди: «як вдома» або «як у гостях».

При політиці «як вдома» 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 в основному для короткострокових відряджень.

При системі оплати «як у гостях» винагорода експатріанта прив'язується до структури і рівня оплати в країні перебування. Коригування на вартість життя, навчання, оренду житла теж вра-

ховуються, але відіграють допоміжну роль при визначенні загального розміру винагороди.

Практика міжнародного бізнесу показує, що універсальної системи винагороди, придатної для будь-якого типу працівника і будь-якої країни, не існує.



Питання до теми

1. Дайте характеристику основних підходів до відбору персоналу в міжнародних фірмах.
2. Дайте визначення міжнародного колективу.
3. Назвіть основні форми стимулювання персоналу.
4. Назвіть основні моделі управління людськими ресурсами.
5. Які основні принципи організації міжнародного колективу?



Рекомендована література

1. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы. — М.: Инфра. — 1996.
2. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. Уч. пособие. — М.: «Вильямс». — 2001. — 272 с.
3. *Кириченко О., Кавас І., Ятченко А.* «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». — К.: Фінансист. — 2000.
4. *Международный менеджмент. Уч. для вузов / Под ред. С. Э. Пивоварова, Д. И. Виркана и др.* — СПб., изд-во «Питерс». — 2000. — 624 с.
5. *Мировая экономика. Учебное пособие. Отв. ред. Б. М. Маклярский.* — М.: Междунар. отношения, 2004. — 424 с.
6. *Сухарський В. С.* Управління зовнішньоекономічною діяльністю: теорія, методологія, практика. Курс лекцій. — ТАНГ. — 2001. — 284 с.
7. *Фомішин С. В.* Международные экономические отношения на рубеже тысячелетий: Учебное пособие. — Херсон: Олди-плюс, 2002. — 560 с.
8. *Школа І. М., Козменко В. М., Бабінська О. В.* Міжнародні економічні відносини: Підручник / За ред. І. М. Школи. — Київ: КНТЕУ, 2003.



ЕТИКА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Основні поняття та терміни

Бюрократична культура
Етика міжнародного бізнесу
Ієрархічність
Індивідуалізм
Колективізм
Корпоративна культура
Маскулінізм
Ринкова культура
Соціальна відповідальність
Технократична культура
Фемінізм

9.1. Етика в міжнародному бізнесі

Для сучасної етики бізнесу суттєвими є питання корпоративної соціальної відповідальності. Думка, що добробут компанії менш за все спонукає її дотримуватися етичних норм, є невірною, бо саме життя і практика бізнесу підтверджують таке твердження: «Хороша етика означає хороший бізнес». З іншого боку — негативна реакція замовників і партнерів неминуче призведе до значного зниження прибутковості компанії, а розтиражована засобами масової інформації сумнівна репутація призведе до відсутності будь-якої довіри до неї.

Саме слово «етика» — грецького походження і перекладається як «звичка», «характер», «вдача». Як філософська категорія етика була визначена Аристотелем. Етика накладає на бізнес систему обмежень, що представляє комплекс морально-етичних правил і традицій, які склалися у суспільстві.

А що ж таке, власне, «етика бізнесу»? Як сформулювати суть цього поняття? Приблизно за тридцять років існування етики бізнесу, як області знань, науковці так і не дійшли єдиної думки щодо її визначення. Одні стверджують, що це сукупність моральних норм, правил та уявлень, які регулюють поведінку і взаємостосунки людей в процесі їх виробничої діяльності. На думку інших авторів (Герет Т. М., Клоноскі Р. Дж.), етика бізнесу роз-

глядає, насамперед, взаємозв'язок цілей і засобів бізнесу та специфічно людських цілей. А американська дослідниця Лора Неш розглядає етику бізнесу як один з різновидів професійної етики і пропонує таке визначення: це наука, що вивчає відповідність моральних норм людини діяльності та цілям ділової організації. Етика бізнесу не є простим набором певних моральних стандартів, а являє собою інструмент аналізу та вирішення проблем, що постають перед моральною людиною, яка займається бізнесом.

Етика бізнесу — ділова етика, що базується на чесності, відкритості, дотриманні даного слова, здатності ефективно функціонувати на ринку у відповідності до чинного законодавства, встановлених правил і традицій.

Вивчення етики бізнесу є важливим для всіх країн і особливо для країн, які змінюють свої економічні системи. Адже поведінка в сфері бізнесу впливає не тільки на взаємовідносини між країнами, а й на добробут та рівень життя суспільства. Бізнесові відносини часто виявляються першим контактом між країнами і в залежності від їх ефективності, позитивного впливу на соціально-економічну ситуацію, багато в чому визначають клімат міжнародної довіри.

9.2. Поняття корпоративної культури

Поняття корпоративної культури тісно пов'язане з поняттям міжнародного колективу, тобто групи людей в складі організації (чи організація в цілому), які є представниками декількох країн та взаємодіють для досягнення спільної мети. Наприклад, філіал міжнародної фірми за кордоном. Основні принципи організації міжнародного колективу:

- формування ядра колективу (команди);
- компліментарність (доповнення один одного за здібностями, знаннями, фахом);
- пропорційність (представництво на всіх рівнях управління вихідців з різних країн);
- сумісність культурна, психологічна.

Вивчення діяльності МНК та ТНК показує, що там застосовуються оригінальні підходи до управління, особливо управління ЛР, формування корпоративної культури.

Корпоративна культура — система особистісних і колективних цінностей, орієнтацій, які прийняті та підтримуються усіма членами організації.

Корпоративна культура має велике значення. Великі фірми, створюючи філіали, переносять свою корпоративну культуру, стажування у головній фірмі забезпечує перенесення частково чи повністю корпоративної культури міжнародної фірми.

Механізм формування корпоративної культури можна представити за допомогою концепції середовищ:

— глобальний рівень — мегасередовище — вплив міжнародного бізнесу та міжнародного менеджменту;

— національний рівень — макросередовище — вплив національного;

— корпоративний рівень — визначається мікросередовищем з культурною специфікою;

— персональний рівень — визначається метасередовищем (особистісними культурними константами людини).

Для міжнародних фірм корпоративні культури можуть класифікуватися:

— ринкова культура — базується на вартісних оцінках, орієнтації на максимум прибутку; притаманні компаніям, які проводять торгівлю на висококонкурентних ринках та в нових галузях;

— бюрократична культура — заснована на системі влади, регламентації усієї діяльності, характерна для країн, що розвиваються; фірми працюють на стабільних, передбачуваних ринках, добре захищених від конкурентів;

— технократична культура — поширена у фірмах, які працюють у традиційних галузях, для країн, які займають лідерство у технічному прогресі.

Подаємо класифікацію факторів, які впливають на корпоративну культуру (за голландським дослідником Хофштедом):

— ієрархічність, тобто довжина ланцюга передачі інформації (в Іспанія, Латинській Америці ця довжина досить велика — підлеглі відділені від керівників, нерівність сприймається нормально; у Канаді, Австралії відносини між людьми з різних рівнів ієрархії є тіснішими);

— уникнення невизначеності — (наприклад, для Японії, Ірану, ФРН невизначеність, непередбачуваність неприйнятні; для Тайваня, Гонконга непередбачуваність зміни не викликають стресів — звідси «легке» ставлення до виконання зобов'язань);

— індивідуалізм-колективізм — тенденція виявлення турботи про себе, близьких проти тенденції турботи про колектив, групу (перша тенденція характерна для США, Англії; друга — Японії, Філіппін, Сінгапура).

— маскулінізм-фемінізм — домінування чоловічої культури (з орієнтацією на матеріальний успіх) чи жіночої (сприйняття слабого, малого, гуманістичність). Це впливає на розподіл ролей, рівність.

Інструменти формування та розвитку культури:

— традиційні — обряди, церемонії, ритуали, міфи, легенди, розповіді;

— специфічні, характерні для міжнародного бізнесу — універсальна знаково-символістична система, фірмова ідентифікація; система комунікації (розмовна мова, сленги, жаргони, система неформального спілкування); постійна ротація керівних працівників та спільне навчання працівників із різних національних культур.



Питання до теми

1. Дайте визначення етики бізнесу.
2. Дайте визначення корпоративної культури.
3. В чому полягає специфіка поняття «етика бізнесу».
4. Які фактори, впливають на корпоративну культуру (за визначенням голландського дослідника Хофштеда)?
5. Як можуть класифікуватися корпоративні культури?



Рекомендована література

1. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы. — М.: Инфра. — 1996.
2. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. Уч. пособие. — М.: «Вильямс». — 2001. — 272 с.
3. *Кириченко О., Кавас І., Ятченко А.* «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». — К.: Фінансист. — 2000.
4. *Международный менеджмент. Уч. для вузов / Под ред. С. Э. Пивоварова, Д. И. Виркана и др.* — СПб., изд-во «Питерс». — 2000. — 624 с.
5. *Мировая экономика. Учебное пособие. Отв. ред. Б. М. Маклярский.* — М.: Междунар. отношения, 2004. — 424 с.
6. *Сухарський В. С.* Управління зовнішньоекономічною діяльністю: теорія, методологія, практика. Курс лекцій. — ТАНГ. — 2001. — 284 с.
7. *Фомишин С. В.* Международные экономические отношения на рубеже тысячелетий: Учебное пособие. — Херсон: Олди-плюс, 2002. — 560 с.
8. *Школа І. М., Козменко В. М., Бабінська О. В.* Міжнародні економічні відносини: Підручник / За ред. І. М. Школи. — Київ: КНТЕУ, 2003.



ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МНК ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

Основні поняття та терміни

Адміністративна сфера;
Децентралізація
Кризовий менеджмент
Кризовий синдром
Макроперебудова
Мікроперебудова
Народногосподарське середовище;
Портфельне управління
Реструктуризація
Суспільна сфера.
Технологічна сфера;
Централізація

10.1. Причини та завдання реорганізації МНК

Одна із особливостей і проблем бізнесу полягає у тому, що як його зовнішнє середовище, так і він сам змінюються під впливом багаточисельних факторів. Змінюються клієнти, виникають нові ринкові ніші, з'являються нові конкуренти, розробляються більш досконалі, технології. Можна сказати, що джерелом змін є зміни в технічній і технологічній стороні виробництва, а також у виробничих відносинах самої компанії і в навколишньому ринковому середовищі. Особливою динамічністю відзначається середовище міжнародного бізнесу, тому кризи і зміни тут — звичайна справа.

Джерелом будь-яких змін є невідповідність окремих частин системи. Звісна річ, це є справедливим і для міжнародної фірми, що представляє собою відкрити систему, яка включена в багаточисельні зв'язки з різними суб'єктами господарювання і суспільства в цілому: органами державного управління, комерційними і некомерційними організаціями, громадянами. Відповідно можна виділити декілька ланцюгів регулювання, збої в яких призводять

до необхідності перебудови, тобто свідомих змін в організації, направлених на підвищення ефективності її функціонування:

- політична сфера;
- інвестиційна сфера;
- адміністративна сфера;
- технологічна сфера;
- народногосподарське середовище;
- суспільна сфера.

Кризовий менеджмент в системі перебудови МНК

Неузгодженість інтересів у розглянутих вище сферах функціонування підприємства настає, як правило, не одночасно, а є наслідком певних процесів. У результаті спостерігається криза організації, що вимагає перебудови.

Р. Мартін визначив 4 складові кризового синдрому:

- збої у підприємницькому баченні;
- дефекти у процесі прийняття і реалізації рішень;
- порушення у механізмі зворотного зв'язку;
- розширення захисних механізмів.

10.2. Зміст і механізм перебудови МНК

Відомо, що МНК це, — як правило, об'єднання підприємств: вони можуть бути або самостійними юридичними особами, або діяти як філії (в залежності від управлінської концепції такі «первинні складові» називають або бізнес-одинацями (*business unity*), або підрозділами (*division*). Процеси перебудови, які відбуваються в МНК, доцільно поділити на ті, що здійснюються на рівні об'єднання підприємств і на ті, що реалізуються всередині окремого підприємства. Назвемо процеси перебудови на рівні МНК макроребудовою, а ті процеси, які більшою мірою охоплюють проблематику підприємств — мікроребудовою.

Мікроребудова

Передумови і організація перебудови. У 90-х роках минулого століття отримали розвиток концепції радикальної перебудови підприємства. Метою керівництва підприємства у цих випадках є перепроєктування ділових процесів для досягнення

стрибокподібного покращання діяльності фірми. Це дозволяє відмовитись від застарілих норм і структур, подолати негативний вплив господарських догм.

Дана концепція виходить з положення: якщо неможливо переробити ділове середовище, то можна переробити свій бізнес. Вона застосовується у 3-х випадках:

1. Фірма знаходиться в глибокій кризі, показником чого може бути, наприклад, неконкурентний рівень витрат або масова відмова споживачів від продукту фірми.

2. Поточний стан фірми задовільний, але прогнози на майбутнє несприятливі, є тенденції до зниження конкурентоспроможності, тобто фірма повинна реагувати на негативні зміни обстановки, поки вони не набули фатального для неї характеру.

3. Фірма досить благополучна, бізнес швидко розвивається і проводиться агресивна політика; в цьому випадку мета — нарощення відриву від найближчих конкурентів і створення унікальних конкурентних переваг.

Революційна перебудова фірми тісно пов'язана з такими поняттями, як бажаний образ і модель фірми. Так як підприємство створюється в результаті усвідомленого процесу, то повинно бути чітко уявлення, до чого ми прагнемо і як можна цього досягти.

Етапи процесу докорінної перебудови:

1) Формується бажаний образ фірми. Цей етап проходить в рамках розробки стратегії фірми, цілей і способів їх досягнення, причому особливого значення набуває орієнтація на споживача.

2) Створюється модель реального (існуючого) бізнесу фірми. У ній детально описуються і документуються основні операції компанії, оцінюється їх ефективність, відтворюється система процесів, за допомогою яких компанія досягає своїх цілей.

3) Розробляється модель нового бізнесу. Відбувається перепроектування існуючого бізнесу.

4) Впровадження моделі нового бізнесу у господарське життя. Усі елементи нової моделі бізнесу впроваджуються у практику. Тут важливо уміло поєднати перехід від старих процесів до нових таким чином, щоб виконавці не відчували дисгармонії робочої обстановки і не знаходились у стані стресу. Плавність переходу багато в чому визначається ступенем ретельності підготовки робіт.

Характерні риси перебудови:

1) Керівником проекту перебудовизначається один із вищих управляючих фірми. Крім організаційних обов'язків на нього покладаються ідеологічне обґрунтування проекту, створення загального духу новаторства, ентузіазму і відповідальності.

2) Управляючий процесом перебудови здійснює оперативне керівництво проектом в цілому, часто формально є заступником керівника. У його функції входять розробка методик та інструментів перебудови, навчання і координація діяльності менеджерів процесів, допомога в організації робочих команд.

3) Менеджери процесів відповідальні за перебудову конкретних ділових процесів. Якщо в організації не виділені процеси як такі, то менеджерами процесів стають функціональні менеджери. Менеджер формує команду для перебудови «свого» процесу і забезпечує умови її роботи. Також він здійснює функції спостереження і контролю.

4) Здійснюють процес перебудови робочі команди очолювані менеджерами процесів. У склад робочих команд входять як співробітники фірми (методисти, адміністратори, групи забезпечення якості, документування, координації), так і зовнішні учасники (консультанти і розробники).

Макроперебудова

Політика зовнішньої експансії. У багатьох галузях міжнародна конкуренція, затрати на науково-технічні розробки, реорганізацію виробництва і освоєння ринку досягли таких масштабів, що проблема об'єднання, злиття навіть дуже крупних фірм стала питанням виживання. Характерними прикладами цього є хвиля нещодавніх зливань провідних фірм світової фармацевтичної промисловості і стратегічні альянси в авіабудуванні (як у Європі, так і в Азії).

Придбання діючих компаній дозволяє швидше і з меншими затратами завоювати певну частку ринку. У деяких випадках (існує патентний захист, митні тарифи і т. п.) поглинання (злиття) є фактично єдиною можливістю виходу на ринок.

Обов'язковою умовою успіху подібної стратегії розвитку є дотримання таких вимог:

1) Галузь, у яку направляються інвестиції, повинна оцінюватися як приваблива у поточний момент або в недалекому майбутньому. Ігнорування цієї умови є найпоширенішою причиною невдач при будь-якій політиці злиття/поглинання.

2) Витрати на подолання вхідних бар'єрів не повинні «з'їдати» майбутні прибутки.

3) Взаємодія придбаних підприємств з уже наявними повинна давати конкурентні переваги хоча б одному із партнерів по угоді, а краще обом.

М. Портер виділив 4 типи конкурентної стратегії в сфері злиття/поглинань: портфельне управління, реструктуризація, передача технологій і розділена діяльність.

Портфельне управління. Філософія портфельного управління ґрунтується на диверсифікації діяльності з метою підвищення прибутковості бізнесу. Дослідження значної кількості фірм дозволило виявити механізм досягнення цього.

Успішна реалізація даної стратегії пов'язана із здатністю менеджменту МНК розпізнавати і купувати недооцінений бізнес. У зв'язку з цим топ-менеджерам надаються широкі повноваження, але накладаються жорсткі обмеження на тип підрозділів у портфелі. Диверсифікація обмежується 3—4 сферами, і активізуються зусилля у тих областях, де фірма займає лідируючі позиції. Питома вага найбільшого підприємства обмежується 30 % для зниження ризику. Зусилля зосереджуються на виробництвах з низькою капіталомісткістю, а сфери, що потребують інтенсивного використання людських ресурсів виключаються із портфеля. Проникнення на нові ринки здійснюється шляхом купівлі підприємств, а не в результаті внутрішньої перебудови. Керівництво фірми завжди готове (має політичну волю) продати як збитковий бізнес, так і за наявності вигідної пропозиції прибуткове підприємство. Воно може навіть відмовитись від діяльності в реальному секторі і піти на фінансові ринки, якщо там більш сприятливі умови або компанія з певних причин втрачає керування.

Реструктуризація. На відміну від портфельного управління, де головна фірма виступає в основному в якості банкіра і контролера, концепція реструктуризації потребує активної участі керівництва МНК у внутрішній перебудові нового бізнесу.

Філософія даного підходу ґрунтується на купівлі недорозвинутих, що погано управляються і мають слабкі ринкові позиції, але перспективних фірм у привабливих галузях. Купівля таких фірм значно знижує вартість входження на вибраний ринок. Крім того, частина компанії, яка не представляє інтересу для подальшого розвитку бізнесу, продається, що також покращує фінансовий аспект операції. Основною процедурою є перебудова купленого підприємства для виведення його в лідери. Для цього часто змінюються менеджмент, стратегія, технологія і навіть ринкова ніша. Фактично йдеться про створення нового виду бізнесу, і цим реструктуризація принципово відрізняється від портфельного управління.

Аналіз розвитку на основі диверсифікації великих компаній у 50—80 рр. ХХ ст. дозволив дати таку оцінку ефективності при-

дбання незв'язаного бізнесу: особливий успіх політика диверсифікації приносила лише компаніям, які розвивались у взаємодоповнюючих сферах діяльності.

М. Портер виділив два типи взаємовідносин у ланцюгу цінностей компанії, які справді створюють ефект синергії і призводять до успіху перебудови. Перший тип — це спроможність перенести знання і уміння, накопичені в одному ланцюгу, в інший, аналогічний першому. Стратегія розвитку, основана на даному принципі, отримала назву передача технологій. Другий тип — розподіл діяльності — базується на використанні фірмових ресурсів в інтересах різних напрямків діяльності (бізнесів) компанії. Саме ці дві стратегії є найперспективнішими, але вони потребують і особливого управлінського мистецтва для успішної реалізації.

Передача технології. Передача технології ефективна, якщо призводить до отримання конкурентних переваг.

Дана стратегія передбачає наявність досить автономних, але співпрацюючих бізнес-одиниць. Керівники МНК у процесі подібної перебудови відіграють роль інтеграторів, а одним із головних каналів передачі технології служить організація спільних (із представників різних бізнес-одиниць) комітетів і цільових проектних команд. МНК мають явні переваги при реалізації даної стратегії, так як поряд з підтримкою, обумовленою входженням підприємства в національний кластер, утворюється і міжнародний ланцюг цінностей.

Розподіл діяльності. Головна ідея розподілу діяльності — збільшення інтенсивності використання наявних ресурсів і, як наслідок, зниження вартості продукції компанії. Інша перевага реалізації концепції розподілу діяльності — підвищення стійкості компанії за рахунок розширення асортименту.

У якості прикладів можна навести як організацію підприємства у вигляді комбінату (використання однієї вихідної сировини для різних виробництв), так і продаж продукції через один канал збуту. *Procter&Gambly* використовує одну і ту ж систему дистрибуції і для паперових рушників, і для підгузників, а оптова компанія *McKesson* одночасно просуває фармацевтичні товари і лікери.

Розвиток внутрішнього підприємництва. Проблема диференціації продукту особливо актуальна для МНК, що діють у неоднорідному міжнародному середовищі і мають через це додаткові маркетингові і організаційні проблеми. Все частіше приходить приймати нестандартні рішення, що потребують взаємодії функ-

ціональних служб, чисельних узгоджень. Крім того, в наслідок просування по ієрархічному ланцюгу інформація про проблему стає все менш точною, частково втрачається.

Відповіддю на ці проблеми стало виділення центрів відповідальності. Децентралізація скорочує кількість зв'язків, прискорює процес прийняття рішень, робить прозорою систему відповідальності.

Ступінь незалежності підрозділів може бути різним. Виділяють центри формування вартості, що характеризуються власним обліком витрат, і центри прибутку, відповідальні за ефективність певної діяльності. Центри прибутку, в свою чергу, можуть мати різний ступінь юридичної самостійності. Вони можуть бути виділені суто організаційно всередині компанії, бути філією або дочірнім підприємством.

Децентралізоване управління — це стиль управління і організаційна форма, направлена на розширення і активізацію підприємництва на рівні підрозділів і, в той же час, на збільшення синергії за рахунок координації внутрішньокорпоративної діяльності.

Двоєдина задача децентралізованого управління вимагає реалізації таких принципів:

- децентралізація інтегральної підприємницької відповідальності;
- створення організації, орієнтованої на споживача;
- розвиток внутрішнього підприємництва;
- дотримання децентралізації функцій поки не спостерігатиметься зниження ефекту масштабу;
- регулювання внутрішніх відносин на договірній основі;
- формування самовивчальної організації.

Створення організації, орієнтованої на споживача. Цей принцип передбачає встановлення безпосереднього зв'язку із споживачем шляхом створення відповідної організаційної структури і стереотипу поведінки персоналу фірми.

Проблема структури важлива, так як без відповідності організаційної структури ринковій ніші, на яку зорієнтована компанія, неможливо оперативно задовольняти запити споживачів. Якщо фірма достатньою мірою диверсифікована, то вона, як правило, повинна організувати збут за регіональним принципом. Це обумовлено незручністю для споживача контактувати на одній фірмі з рядом співробітників. При цьому виникає і проблема координації їх діяльності. Якщо ж фірма спеціалізована або її продукти орієнтовані на дуже спеціальні сегменти ринку, то, оптимальним рішенням є продуктова організація.

Децентралізація інтегральної підприємницької відповідальності. Менеджер розпоряджається чужими коштами, і процедура оцінки успішності його діяльності, порядок компенсації збитків і особиста відповідальність керівника повинні бути сконструйовані і запроваджені свідомо. При цьому центральне питання — вибір показників, на базі яких можна будувати всю процедуру.

Визначаються задачі кожного підрозділу і відслідковується ступінь їх досягнення.

Стимулювання внутрішнього підприємництва. Особливість внутрішнього підприємництва полягає в тому, що з одного боку менеджер виступає як керівник незалежної господарської одиниці, а з другого — є членом єдиної управлінської команди корпорації. Як наслідок, він повинен приймати самостійні рішення і вміти узгоджувати в необхідних випадках свої дії з керівництвом фірми або централізованими службами. Таким чином, у інтрапренера подвійна позиція — він може користуватись підтримкою компанії (інформаційною, фінансовою, організаційною і т. д.), використовувати фірмову синергію і, в той же час, коли це доцільно, приймати самостійні рішення, гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Межі децентралізації. Успіх введення децентралізованого управління пов'язаний як з рішучістю проведення перебудови (вище керівництво не повинно втручатись у сфери компетенції керівників підрозділів після того, як вони чітко окреслені), так і з формуванням згуртованості компанії.

Х. Віссема виділяє 2 сторони згуртованості: структурну («жорстку») і поведінкову («м'яку»). Перша включає складання загальних планів, проектування структури, загальну комунікаційну систему, а також «корпоративність», що виражається у підтримці «домашнього» стилю, офіційної публікації місії та історії компанії, фінансової підтримки і т. п. Поведінкова сторона охоплює те, що називають корпоративною культурою (норми, цінності, а також ритуали, символи, легенди, поведінку в побуті, корпоративний імідж, стосунки з колегами і клієнтами).



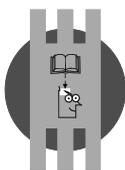
Питання до теми

1. В чому полягає сутність перебудови МНК?
2. Назвіть етапи процесу докорінної перебудови.
3. Назвіть 4 типи конкурентної стратегії в області злиття/поглинань які виділив М. Портер.
4. Яким чином здійснюється стимулювання внутрішнього підприємництва?



Рекомендована література

1. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы. — М.: Инфра. — 1996.
2. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. Уч. пособие. — М.: «Вильямс». — 2001. — 272 с.
3. *Кириченко О., Кавас І., Ятченко А.* «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». — К.: Фінансист. — 2000.
4. *Международный менеджмент. Уч. для вузов / Под ред. С. Э. Пивоварова, Д.И. Виркана и др.* — СПб., изд-во «Питерс». — 2000. — 624 с.
5. *Мировая экономика. Учебное пособие. Отв. ред. Б. М. Маклярский.* — М.: Междунар. отношения, 2004.- 424с.
6. *Сухарський В. С.* Управління зовнішньоекономічною діяльністю: теорія, методологія, практика. Курс лекцій. — ТАНГ. — 2001. — 284 с.
7. *Фомишин С. В.* Международные экономические отношения на рубеже тысячелетий: Учебное пособие. — Херсон: Олди-плюс, 2002. — 560 с.
8. *Школа І. М., Козменко В. М., Бабінська О. В.* Міжнародні економічні відносини: Підручник / За ред. І. М. Школи. — Київ: КНТЕУ, 2003.



ПРАКТИКУМ З МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Практичне заняття 1

Портрет сучасного міжнародного менеджера

Мета: *Ознайомитися та усвідомити зміст найважливіших соціально-психологічних якостей і рис характеру, що властиві сучасному керівникові, а також необхідність саморозвитку і самовихованню в процесі підготовки себе до управлінської діяльності.*

Завдання: *Сформулювати основні ділові якості сучасного міжнародного менеджера.*

Упродовж розвитку міжнародного бізнесу роль керівника об'єктивно була одним з вирішальних чинників успіху підприємства, яке здійснює цілеспрямовану систематичну зовнішньоекономічну діяльність. Безперечно міжнародний менеджер повинен бути бодай обізнаним з найважливішими аспектами сучасного світового розвитку в економічному, політичному, правовому, культурологічному аспектах.

Проте, як правило, ерудованість, інформованість та освіченість сучасного керівника, який планує, реалізовує, спрямовує та контролює зовнішньоекономічну діяльність підприємства, є його соціально-психологічні якості, що мають суб'єктивний характер, але об'єктивно можуть сприяти чи шкодити ефективній роботі цілого колективу на міжнародних ринках.

Нижче подається макет таблиці, в яку записуватимуться, а потім оцінюватимуться найважливіші соціально-психологічні якості керівника після їхнього попереднього обговорення.

№	Якості	Самооцінка	Свій ідеал	Ідеал підгрупи	Ідеал групи
1					

Визначення основних понять

Компетентність — _____

Комунікабельність — _____

Ініціативність — _____

Організаторські здібності — _____
Глибина розуму — _____
Практичність розуму — _____
Наполегливість — _____
Працездатність — _____
Спостережливість — _____
Аналітичність розуму — _____
Самовладання — _____
Організованість — _____
Тактовність — _____
Ораторські здібності — _____
Самоповага — _____
Самокритичність — _____
Почуття гумору — _____
Зовнішній вигляд — _____
Здоров'я — _____
Моральні якості — _____

Після обговорення і занесення в таблицю переліку якостей, переходимо до реалізації мети заняття.

Етап I. Самостійно здійснити самооцінку переліку тих якостей, що є в таблиці, співвідносячи їхню наявність і розвиток з наступною системою і критеріями оцінок:

«5» — якість виражена добре, виявляється постійно;

«4» — якість виражена добре;

«3» — якість виявляється рідко і виражено слабо;

«2» — якість відсутня, практично не виявляється.

Оцінки заносять у третій стовпчик таблиці.

Етап II. Кожний з учасників формує свій ідеал особистості керівника, найбільш високо (на «5» балів) оцінюючи ті якості, що, на його думку, повинні бути виражені найбільше яскраво; «2» — виставляється тим соціально-психологічним якостям, що можуть взагалі бути відсутніми. При цьому по умовам проведення гри вводиться система обмежень на оцінки, відповідно до якої в четвертому стовпчику «Свій ідеал» повинно бути: не більш трьох «5»; не менш трьох «3»; не менш однієї «2».

Етап III. Група ділиться, з урахуванням симпатій і антипатій, на кілька підгруп чисельністю по 5—7 чоловік, котрі спільно виробляють свій ідеал керівника і виставляють оцінки в п'ятий стовпчик «ідеал підгрупи», дотримуючи прийнятих обмежень. Час обговорення обмежується 10—15 хв.

Етап IV. З результатами обговорення про свій ідеал керівника виступає представник кожної підгрупи, узгоджено і аргументо-

вано відстоює «вироблений портрет керівника», а викладач заносить у п'ятий стовпчик таблиці на дошці привласнені бали перерахованим у таблиці якостям.

Таким чином, у п'ятому стовпчику таблиці на дошці виходить стільки варіантів оцінок, скільки було сформовано підгруп. В завершення виставляються оцінки якостям «Ідеалу групи» у шостому стовпчику. Спочатку ставлять оцінки тим якостям, по яким досягнута єдність думок підгруп. Таких якостей, як правило, більшість. В випадку суперечливих оцінок підсумки підводять після короткого обговорення, визначення позицій пріоритету якостей і орієнтації на відповідний стиль керування. Запобігаючи конфліктній ситуації, викладач виступає як би головним арбітром.

Етап V. Підраховують суму балів, виставлених якостям «Ідеалу групи» (балів шостого стовпчика). Таким чином, одержують кількісне вираження якісних характеристик особистості керівника. Отриману суму порівнюють з сумою «самооцінки» (3-й стовпчика) і роблять висновки:

1) якщо сума «самооцінки» перевищує груповий еталон керівника на 4 і більше балів, це свідчить про переоцінку себе, перебільшення своєї ролі, наявності елемента тиску на інших;

2) якщо «самооцінка» менше на 4 і більше балів від оцінки «ідеалу групи», варто розцінювати це як занижену самооцінку, елемент недооцінки, прояву недостатньої вимогливості до інших;

3) якщо сума балів 3-го стовпчика дорівнює сумі балів 6-го стовпчика, можна говорити про об'єктивну самооцінку, наявність схильності до демократичного стилю керування, тобто, відповідності тому кількісному портрету ідеалу керівника, що виробила група.

Практичне заняття 2

Національні стереотипи в міжнародному менеджменті

Мета: *Усвідомити значення національних особливостей в міжнародному бізнесі, їх вплив на ефективність роботи міжнародного менеджера з зарубіжними партнерами.*

Завдання: *Сформулювати основні якості, притаманні бізнесмену з обраної країни.*

При розширенні глобалізації стосунки між різними країнами учасниками міжнародних економічних відносин становляться

більш тісними та взаємозв'язаними. Саме тому рівень компетентності міжнародних менеджерів в культурологічних особливостях різних національних держав впливає на ефективність управління бізнесом в міжнародному середовищі.

Виходячи із викладеного матеріалу в лекціях студентам пропонується сформуванати національні стереотипи міжнародного менеджера. Для цього потрібно обрати країну на прикладі якої буде розроблений стереотип. Можна обрати з таких країн: Україна, Росія, Білорусь, Казахстан, Терція, Польща, Швеція, Іспанія, Італія, Румунія, Чехія, Австралія, Індія, Бразилія, Мексика тощо.

Для розробки стереотипу потрібно спочатку дати загальну характеристику, а після цього охарактеризувати деякі якості. Якості які повинні бути проаналізовані складаються з основних та додаткових (специфічних). До основних відносяться: працьовитість, чесність, патріотичність, індивідуальність або колективність, а також рівень загального економічного розвитку. Індивідуальні якості обираються в залежності від держави на власний погляд студента.

Для прикладу надаємо алгоритм виконання завдання

Обрана держава _____

Коротка характеристика _____

Основні якості 1. _____

2. _____

Додаткові якості 1. _____

2. _____

Практичне заняття 3

Еволюція міжнародного бізнесу

Мета: Закріпити теоретичні знання щодо генезису та еволюції міжнародного економічного співробітництва.

Завдання: Сформулюйте та охарактеризуйте основні етапи розвитку міжнародного бізнесу, виділіть їх характерні риси і значення.

Практичне заняття 4

Явище глобалізації світової економіки

Мета: Визначити поняття, роль та значення явища глобалізації в контексті еволюції міжнародного бізнесу.

Завдання: *Охарактеризувати головні риси глобалізації на сучасному етапі. З'ясувати позитивні та негативні наслідки цього явища.*

1. Дайте визначення явищу глобалізації.
2. Глобалізація _____

Заповніть таблицю основних позитивних і негативних наслідків глобалізації (не менше 7).

№	Позитивні наслідки	Негативні наслідки
1		

1. Назвіть декілька основних причин, що зумовили виникнення глобалізації.

1.

Практичне заняття 5

Процеси світової економічної інтеграції

Мета: *З'ясувати передумови і основні форми економічної інтеграції.*

Завдання: *Назвіть та коротко охарактеризуйте сучасні інтеграційні угруповання у світі, зазначте, до складу яких входить Україна.*

Дайте характеристику сучасному інтеграційному об'єднанню за поданою схемою. (Номер об'єднання відповідає порядковому номеру студента в списку).

1. ЄС
 2. ЄАВТ
 3. АСЕАН
 4. НАФТА
 5. СНД
 6. ГУУАМ
 7. КАРИКОМ
 8. МЕРКОСУР
 9. АТЕС
 10. ЕКОВАС
- a) Повна назва інтеграційного угруповання _____
- b) Рік створення _____
- c) Регіон _____
- d) Країни — учасники _____

- e) Рівень інтеграції _____
- f) Керівні органи _____
- g) Мета створення _____
- h) Основні напрямки діяльності _____

Практичне заняття 6

Вибір оптимальної стратегії фірми на зовнішньому ринку

Мета: *Визначити місце стратегічного планування в міжнародному менеджменті.*

Завдання: *Оберіть найоптимальнішу стратегію підприємства, яке планує вихід на зовнішні ринки. Складіть алгоритм стратегічного планування згідно з наведеною схемою.*

В основі міжнародної діяльності фірми знаходиться відповідна сукупність стратегічних рішень. Зовнішньоекономічна діяльність матиме найбільший успіх, коли вихід підприємств на міжнародні ринки буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, але й відповідатиме довгостроковим цілям.

Існують такі варіанти стратегічної поведінки фірми на міжнародному ринку:

1. Передача прав власності на використання власних технологій фірми, на виробництво або збут її продукції іноземним фірмам.

2. Посилення національного виробництва і вивезення продукції на закордонні ринки, застосовуючи власні та інші збутові канали.

3. Додержання багатонаціональної стратегії, в межах якої розробляється окрема стратегія для кожної країни, що відповідає смакам споживачів і конкурентним умовам держав.

4. Додержання глобальної стратегії низьких витрат, при якій фірма орієнтована на низьковитратне виробництво на всіх стратегічно важливих ринках світу.

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

6. Додержання глобальної стратегії фокусування, яка полягає у визначенні однієї і тієї ж ринкової ніші як фокусу діяльності компанії в різних країнах.

1. Визначення основних пріоритетів

a) Загальний аналіз: _____

b) Місія організації: _____

c) Мета: _____

2. Визначення мети
 - a) Власні можливості фірми: _____
 - b) Міжнародні завдання: _____
 - c) Завдання в країні базування: _____
 - d) Взаємна підтримка завдань: _____
3. Розробка стратегії
 - a) Умови за кордоном: _____
 - b) Умови в країні базування: _____
 - c) Стратегічні альтернативи за кордоном: _____
 - d) Стратегічні альтернативи в країні базування: _____
 - e) Стратегія: _____
4. Реалізація стратегії
 - a) Плани, програми: _____
 - b) Виконання: _____
 - c) Контроль і оцінка ефективності: _____

Практичне заняття 7

Управління персоналом у міжнародних фірмах

Мета: З'ясувати та засвоїти сутність і особливості методів підбору та розстановки управлінських кадрів: оволодіти методикою підбору претендента на посаду в міжнародних фірмах.

Завдання: Визначити та відібрати показники оцінки претендентів з точки зору їх загальної відповідної цінності для підприємства. Провести ранжування кандидатів по кожному критерію, використовуючи інформацію в поданих характеристиках. Занести результати в таблицю оцінок, доповнити їх ще критеріями, які на вашу думку, вважаються необхідними.

У зв'язку зі звільненням за власним бажанням комерційного директора спільного підприємства «Гешефт», виникла необхідність підбору його наступника.

На посаду можуть претендувати чотири кандидати. Характеристики їх наведені далі.

Сенченко Іван Олександрович. 29 років. Освіта вища. закінчив Київський національний економічний університет. Працював директором територіальної філії «Гешефт» в м. Кролевець.

Відмінний організатор із аналітичним розумом та творчим підходом. Вміє швидко оцінювати виробничі обставини, підібрати, розставити та максимально завантажити людей, перевірити результат. Суворий при оцінці своєї діяльності та підлеглих.

Прибічник чіткого розподілу функцій поміж підлеглих. Вміє довго не втручатись в справи підлеглих йому структурних одиниць, якщо ті не припускають перебоїв в роботі. Не любить людей повільних та некомпетентних в своїй справі. В цих випадках втручається у справи, прагнучи своїм прикладом показати практичний взірець справи.

Може працювати з комп'ютером, створив локальну мережу для своєї філії й стимулює працівників, які прагнуть до адаптації програмного забезпечення для потреб філії.

Систематично відтворює нові ідеї перед керівництвом, ставлячи питання про модернізацію виробництва та філії СП. Вміє встановити контакт з науковими працівниками, зацікавити своїми ідеями. Підтримує нововведення і допомагає їх втілювати.

Швидкий, рухливий, володіє почуттям гумору, який іноді переходить в сарказм. В відносинах сухий, офіційний. З неохотою йде на спілкування з людьми, які не розбираються у комп'ютерній техніці.

Може відхилити гарну ідею, якщо в нього не було часу в неї вникнути. Не любить, коли його довго переконують. З людьми, які відхилили його пропозиції, офіційний до неприязні. Підлабузників не терпить.

Відношення до нього різне. Одні поважають за любов до творчості, високий рівень знань, інші критикують за фантазерство, за захоплення експериментами.

Дещо замкнутий, небагатослівний, зближується з людьми повільно, але надовго.

Кравчук Макар Пилипович. 31 рік. Освіта вища. Закінчив Харківський економічний університет по спеціальності менеджер по зовнішньоекономічній діяльності. Працює референтом у комерційного директора СП «Світ», який конкурує з СП «Гешефт».

Вміло поєднує планування та аналіз господарської діяльності з організаційною роботою. Створив інформаційно-аналітичний відділ СП «Світ». Підбираючи спеціалістів, тривалий час придиляється до них.

Роботу веде вдумливо, без поспіху. Всі запропоновані рішення ретельно економічно обґрунтовує.

Не прибічник чіткого розподілу обов'язків. Сповна віддається роботі. Такого ж відношення вимагає від підлеглих. Вміє створити атмосферу творчості, зацікавити людей. Не терпить в людях бездумного механічного підходу до справи. Цінує ініціативних, самостійних людей. Сам часто дає обґрунтовані пропозиції. Його

виступи завжди злободенні, а рішення які він пропонує настільки неочікувані, що витримують активну полеміку.

Часто і гостро критикує невірні дії керівників, незважаючи на їх ранг. Не шкодує часу, щоб переконати людей в правильності запропонованого. Вміє відстояти свою думку.

Любить спілкуватись з людьми, легко встановлює контакти, та не завжди вміє в подальшому їх підтримувати. Прибічник об'єктивного ставлення до людей. Людина пряма, принципова. Зважає на думки інших людей. Гостро переживає критичні зауваження на свою адресу. Іноді можливі депресії. В цих випадках довгий час приходиться до себе. Під час особливого хвилювання прагне говорити повільно.

Має яскраво означені захоплення — комп'ютерні ігри. Вільний час може годинами сидіти за комп'ютером, однак навички користування комп'ютером за рамками ігор його не цікавлять.

Звертався до керівництва СП з проханням про підвищення, але отримав категоричну відмову.

Шпільгласс Олександр Павлович. 26 років. Освіта вища. Закінчив Сумський державний університет, по спеціальності практичний психолог. Два роки працював представником СП «Гешефт» в скандинавських країнах. Зараз менеджер з імпорту. Швидко орієнтується в виробничих ситуаціях, та часто допускає помилки через поспішні рішення.

Вміло диференціює підхід до колег. Знає характер, нахили і відношення до справи кожного. Особливу увагу приділяє розвитку відчуття відповідальності у підлеглих.

Поряд з оперативним вирішенням питань відділу імпорту, займається самоосвітою. Добре володіє англійською та норвезькою мовами.

Маючи можливість працювати в мережі «Інтернет», здатний, захопившись, непродуктивно витратити час.

Особисто приймав участь в підготовці тестової бази для атестації керуючих територіальними представництвами СП «Гешефт». Любить виступати на зборах і нарадах, прагнучи вразити своєю ерудицією. Може похвалити себе без необхідних для того підстав. Найбільших успіхів досягає при самостійній роботі.

Іванов Віктор Андрійович. 25 років. Освіта вища. Закінчив Московський державний університет за спеціальністю економіст. Рік стажувався у США. Зараз — начальник служби перевезень СП «Гешефт» на тимчасовій основі. Відповідає за оформлення митної документації.

Стриманий, виконавчий, діловий то пунктуальний. Ініціативи не проявляє, але доручені завдання виконує в багатьох варіантах, відмічаючи переваги та недоліки і кожного. Намагається уникнути відповідальності за прийняті рішення. Від інших працівників відділу перевезень намагається держати дистанцію. Більшу частину робочого часу проводить на робочому місці, намагаючись уникнути навіть одноденних відряджень. Вільно володіє німецькою та французькою мовами. За дорученнями служби маркетингу розробляє систему використання транспорту, що співпрацює з СП фірмами для оптимізації перевезень. Досвіду управлінської роботи не має, але вважає себе здатним очолити комерційні структури й підрозділи СП «Гешефт». У випадку обрання на посаду комерційного директора, обіцяє надати розроблений ним бізнес-план по завоюванню двох сегментів ринку міжнародних перевезень. Має слабе здоров'я. Через загострення хронічного захворювання бронхів може «випадати» із роботи на один-два тижні.

ТАБЛИЦЯ ОЦІНОК ПРЕТЕНДЕНТІВ

Критерії ранжування	Ранги			
	1	2	3	4
Зацікавленість в одержуваній посаді				
Знання прав та обов'язків майбутньої посади				
Ерудитія по профілю майбутньої діяльності				
Досвід по профілю майбутньої роботи				
Ініціативність				
Управлінські навички				
Знання іноземних мов				
Навички роботи з комп'ютером				
Комунікативні навички				
Схильність до відряджень				
Здатність установити сприятливий мікроклімат в колективі				
Разом				
Кінцевий ранг				

Практичне заняття 8

Технологічна політика міжнародної фірми

Мета: *Усвідомити значення технологічної політики міжнародної фірми на сучасному етапі бурхливого розвитку інформаційних технологій, як одного з факторів успіху в міжнародному бізнесі*

Завдання: *За вихідними даними оцінити й обрати певну технологію для власної фірми*

Для оцінки виробничих технологій, надання переваги тій чи іншій технології та прийняття рішення щодо її запровадження, керівництво організації повинно застосовувати всебічний комплексний аналіз, системний підхід.

Характеристику вихідних умов (обмежень) організації можна зобразити кількісно через надання їм певних переваг. Кожній умові запровадження нової технології приписують визначений ранг (значення), який характеризує його місце в системі переваг організації.

Найвищий ранг (найбільше значення) віддають найбільш сприятливому параметру (наприклад, перепідготовка персоналу), а найнижчий ранг — тому фактору, який потребує найбільших витрат (наприклад, придбання обладнання). Загальна сума значень факторів завжди повинна становити 1,0.

Після цього надамо кожному параметру кількісну характеристику від 1 до 3, дотримуючись того ж підходу, що й на першому етапі (найвище значення — найбільш сприятливому показнику кожної технології).

ТАБЛИЦЯ ВИХІДНИХ ДАНИХ

Параметри	Значення параметра	Кількісна характеристика параметру		
		А	Б	В
Витрати на придбання обладнання				
Поточні витрати (монтаж, устаткування)				
Витрати на перекваліфікацію персоналу				

Таким чином, маємо проранжовану оцінку умов (обмежень) організації та оцінку параметрів технологій. Тепер розрахуємо питому вагу кожного із параметрів технології у відповідності з системою переваг організації, тобто характеристика технології здійснюється не декількома оцінками, а за допомогою середньозважених оцінок, де для порівняння застосовуються оцінки умов (обмежень) організації. Питома вага параметру в технології = (Ранг параметра технології: Найвищий ранг параметра по усім технологіям) x Оцінка організацією значності параметру.

ПІДСУМКОВА ТАБЛИЦЯ

Параметри	Питома вага параметру по технології		
	А	Б	В
Витрати на придбання обладнання			
Поточні витрати (монтаж, устаткування)			
Витрати на перекваліфікацію персоналу			
Загальна сума кількісних характеристик			

Визначені суми показують рейтинги окремих технологій та є підставою для прийняття рішення щодо вибору тієї чи тієї технології. Найбільше значення свідчить про вищий рейтинг технології. Рейтинг окремих технологій можна характеризувати як високий, середній, низький.

Практичне заняття 9

Вибір найоптимальнішої організаційно-правової форми ведення міжнародного бізнесу

Мета: Закріпити уявлення про важливість правильного з огляду на стратегічні цілі фірми вибору організаційно-правової форми діяльності на міжнародних ринках

Завдання: *Оберіть найоптимальнішу організаційно-правову форму підприємства, що планує вихід на зовнішні ринки (підприємство, галузь, регіон діяльності на вибір студента), обґрунтуйте свій вибір.*

Організаційно-правова форма підприємства, яке здійснює міжнародну діяльність, визначається як бажаннями самих партнерів, так і особливостями законодавства країн, де вони реєструються. Різні організаційно-правові форми підприємства будуть обумовлювати залучення капіталу, відповідальність перед партнерами, розподіл ризиків між партнерами тощо.

1. Назва підприємства: _____
2. Галузь: (АПК, харчова промисловість, машинобудування, легка промисловість, хімічна промисловість) _____
3. Спеціалізація: _____
4. Продукція, що виробляється підприємством: _____
5. Частка експорту: _____
6. Регіон діяльності (країни ЄС, СНД, Північна Америка, Південно-Східна Азія): _____
7. Організаційно-правова форма підприємства (ВАТ, ЗАТ, ТОВ, ТДВ, КТ або інше): _____
8. Які причини обумовили вибір саме цієї організаційно-правової форми підприємства: _____

Практичне заняття 10

Комплексний аналіз зовнішнього середовища міжнародного бізнесу

Мета: Отримати навички проведення аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу.

Завдання: Здійснити комплексний аналіз основних елементів зовнішнього середовища міжнародного бізнесу для вітчизняної фірми, що планує вихід на зовнішні ринки..

Вибір діяльності і країна реалізації проекту обирається за погодженням викладачем і студентом

Назва показника	Нааявні дані	Прим.
Структура даних економічного аналізу зовнішнього середовища		
Основні економічні показники розвитку країни-партнера		
Населення країни в цілому, по регіонах, статеві-кова структура, динаміка змін		
Структура населення за рівнем доходів на душу та на сім'ю, динаміка, соціальні прошарки		

Назва показника	Наявні дані	Прим.
Наявність необхідних ресурсів		
Система комунікацій		
Транспортні комунікації		
Рівень і форми оплати праці		
Загальна оцінка розвитку (конкуренти, постачальники, споживачі)		
Елементи валютного регулювання		
Основні торгові та експортно-імпортні обмеження		
Розвиток науково-технічної діяльності		
Економічні проблеми		
Структура даних політичного аналізу зовнішнього середовища		
Політичний режим в країні та характер взаємовідносин з Україною		
Міждержавні угоди		
Участь у блоках і міжнародних економічних союзах		
Найважливіші політичні партії, їх зв'язок з владою		
Впливові громадські організації		
Видатні політичні лідери		
Основні політичні протиріччя партій		
Перспективи найближчих виборів до органів влади		
Роль та вплив регіональних органів влади на бізнес		
Політична ситуація в регіонах активності		
Загальна оцінка політичної стабільності в країні		

Назва показника	Наявні дані	Прим.
Структура даних правового аналізу зовнішнього середовища		
Оцінка відповідності правової системи країни основним положенням міжнародного права		
Регулювання процесу створення та трансформації бізнесу		
Регулювання трудових відносин		
Регулювання експортно-імпортних перевезень		
Регулювання виїзду/в'їзду приватних осіб		
Захищеність власності та прав особистості		
Регулювання руху капіталу, експорту прибутку, фінансових операцій		
Комерційне право		
Регулювання цін		
Антимонопольне, податкове законодавство		
Стабільність правової системи		
Структура даних культурологічного аналізу зовнішнього середовища		
Цінності, ціннісні орієнтації народу		
Субкультура, специфічні особливості, неординарні моделі, форми поведінки		
Порядок, час та місце зустрічі, пунктуальність		
Обмін інформацією — комунікацію (мовні перешкоди, невербальне спілкування, сприйняття), інформаційний обмін всередині фірми і між фірмами)		
Аналіз національних стереотипів поведінки нації і її представників		

Практичне заняття 11

Розробка посадової інструкції менеджера з зовнішньоекономічної діяльності

Мета: Закріпити уявлення про важливість правильного з огляду на стратегічні цілі фірми вибору організаційно-правової форми діяльності на міжнародних ринках

Завдання: Оберіть найоптимальнішу організаційно-правову форму підприємства, що планує вихід на зовнішні ринки (підприємство, галузь, регіон діяльності на вибір студента), обґрунтуйте свій вибір.

1. Загальні положення _____
2. Кваліфікаційні вимоги _____
Співробітник має знати _____
- Співробітник має володіти _____
3. Посадові обов'язки та функції _____
4. Права _____
5. Відповідальність _____

Практичне заняття 12

Обґрунтувати доцільність розвитку різних векторів зовнішньоекономічної політики

Мета: Оцінити рівень розвитку співробітництва України з різними країнами, регіонами, інтеграційними об'єднаннями.

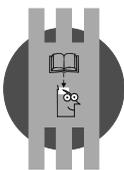
Завдання: Аналіз співпраці України з іншими країнами.

- 1) Організаційно-правовий та економічний устрій.
 - a) Площа, населення, форма правління, політичний режим.
 - b) Рівень розвитку економіки: сільського господарства, промисловості (індустріальна чи аграрна), основні галузі економіки., основні експортні та імпорتنі галузі.
 - c) Виробнича інфраструктура.
 - d) Державний сектор економіки.
 - e) Участь в інтеграційних угрупованнях (в яких? з якого року? на яких правах?).
- 2) Співробітництво з Україною.
 - a) Співпраця в історичному контексті.
 - b) Спільна участь в інтеграційних угрупованнях.
 - c) Політична співпраця.

- d) Міждержавні та міжурядові угоди (коли підписані? ратифіковані чи ні? в яких сферах? виконуються чи ні?)
- e) Інвестиції в економіку України. (Роки, галузі, об'єми).
- f) Спільні підприємства з часткою вітчизняного капіталу.
- g) Експорт та імпорт (роки, галузі, об'єми).
- h) Співпраця в науково містких галузях.
- i) Перспективи співпраці.

ПЕРЕЛІК КРАЇН

1. Росія	6. Великобританія	11. Німеччина	16. Чехія, Словаччина
2. США	7. Польща	12. Японія	17. Туреччина
3. Канада	8. Білорусь, Молдова	13. Італія	18. Арабські країни
4. Китай, Корея, В'єтнам	9. Казахстан, Туркменістан	14. Грузія, Вірменія, Азербайджан	19. Болгарія, Румунія
5. Індія, Пакистан	10. Франція	15. Литва, Латвія, Естонія	20. Країни Латинської Америки



КЕЙСИ З МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Кейс 1¹

Стиль життя від HUGO BOSS... на Андріївському узвозі. Чим завершиться трансформація київської швейної фабрики «Юність»?

— *Ми не продаємо одяг. Ми продаємо стиль життя,* — підсумував Дітмар Кюнг, представляючи керівництву фабрики «Юність» нову колекцію *HUGO BOSS*.

Чотири роки тому тут, в історичному центрі Києва, на Андріївському узвозі, почали вперше вироблятися речі, які розходилися по світу під маркою *HUGO BOSS*. Швейна фабрика «Юність» пройшла за цей час через серйозні зміни. Балансовий прибуток з 1997 по 2000 рр. виріс в дев'ять разів: з 431 тис. до 3758 тис. грн, а заробітна плата — майже втричі. До того ж, фабрика відкрила два власні магазини.

Незважаючи на цей успіх, відчуття того, що вони «схопили жар-птицю» в управлінській команді «Юності» не було. Питання про те, як закріпити зміни, що вже сталися, і яким шляхом йти далі все ще стояли дуже гостро.

Анатолій Востряков, генеральний директор компанії, вважав головною перевагою перед конкурентами у 1997—99 рр. наявність регулярних замовлень від *HUGO BOSS*. Дітмар Кюнг, у свою чергу, бачив небезпеку в залежності «Юності» від цих замовлень. Він хоча і був офіційно внутрішнім консультантом для «Юності», представляючи там *HUGO BOSS*, але вклав в цю фабрику вже чотири роки роботи та немало зусиль, так що її успіх був і йому небайдужий.

— *Структура витрат «Юності» практично не залишає простору для маркетингу, а значить — для розвитку підприємства,* — казав він, — *а Hugo Boss зацікавлена в сильному і самодостатньому партнері.*

¹ О. Бакланова, керівник проектів Києво-Могилянської Бізнес-Школи <http://www.management.com.ua/>

Лише 60 % персоналу підприємства залучено безпосередньо до виробництва, порівняно з 95 % на подібній фабриці в тій самій Німеччині. Заробітна плата хоча і зросла в чотири рази, але з максимумом в 366 грн. для виробничого персоналу була недостатньою, щоб утримати найкращих спеціалістів. Оборот у власному магазині «Юності» становив 150 тис. грн., при тому, щомісячні витрати на його утримання були не нижче 25 тис. грн. включаючи оренду. А власний бренд «SKIF» поки залишався «пробним».

Наступний день була призначена нарада. «В принципі — одна з багатьох, подібних на неї, — думав Анатолій Востряков, — «Хоча... Нова колекція, яку Дітмар презентував сьогодні, відображала стиль BOSS — успішний, міжнародний, сучасний. Чи зможе «Юність» бути потужним партнером тепер, щоб витримати цей стиль? І врешті, чи саме в цьому полягає її майбутнє?»

Спадок «Юності». Радянські часи

Київське швейне підприємство «Юність» своїм корінням сягає у травень 1934 року, коли на базі швейних майстерень у Києві було створене підприємство «Детодежда». У 1976 році підприємство було реорганізоване та перейменоване в «Київське виробниче швейне об'єднання «Юність», до складу якого входило п'ять організацій:

- головне підприємство «Юність»;
- Летковська швейна фабрика;
- Боярська швейна фабрика;
- Бучанська швейна фабрика;
- Фастівська швейна фабрика.

Випускала «Юність» в той час шкільну форму та дитячий одяг.

У травні 1993 року підприємство було акціоноване працівниками. Тоді було засноване акціонерне товариство закритого типу «Київське швейне підприємство «Юність». На момент акціонування «Юність» вже знаходилася у важкому фінансовому стані — з січня 1993 року підприємство було на «картотечі». Неможливість регулярно і своєчасно розраховуватися з бюджетом та з іншими підприємствами призвели не тільки до значної заборгованості, але й до зростання пені та штрафних санкцій, розміри яких обчислювалися десятками тисяч гривень. Стан підприємства продовжував погіршуватися. У час, коли навіть здорові, стабільно працюючі компанії підраховували збитки від серпневої кри-

зи 1998 року, яка накрила Україну услід за Росією, «Юність» невинно наближалася до критичної межі.

— *Є фраза, яка хоч і гостро, але досі точно відображає таку небезпеку: «Поки товстий схудне, худий помре»,* — прокоментував Дітмар Кюнг.

На початок 1997 року заборгованість підприємства становила 562.3 тис. грн., у тому числі 101 тис. грн. пені. Заборгованість по заробітній платні — 86.8 тис. грн. Фабрика втрачала цінних спеціалістів — ті, хто могли, шукали собі іншої роботи. Плинність кадрів посилилася з 30 % у 1995 році до 53.9 % у 1997.

Як дві основні причини продовження погіршення стану підприємства його керівництво називало низьку рентабельність та сезонність продукції.

Новий директор: три пріоритети

На початку 1997 року новим президентом практично збанкрутілої «Юності» було обрано Анатолія Вострякова. До цього він керував іншим швейним підприємством та був помічником міністра легкої промисловості України. Першими і найголовнішими на той час завданнями нового директора стали:

- 1) забезпечити замовлення для підприємства;
- 2) знайти інвестора, щоб розрахуватися з боргами;
- 3) отримати кредитну лінію для закупівлі нового обладнання.

— *Очам страшно, а руки роблять,* — коментував початок своєї роботи на «Юності» Анатолій Востряков, — *чекати було просто неможливо, ситуація вимагала дій, негайних і сміливих.*

Інвестори

Західноєвропейська інвестиційна компанія інвестувала в «Юність» на початку 1997 року. 450 тис. доларів в обмін на 35 % її акцій та домовленість про гарантовані пробні замовлення від Hugo Boss.

Критичними для інвесторів факторами були, по-перше, наявність нещодавно обраного нового керівника, а по-друге, гарантовані замовлення від HUGO BOSS. На той час, ці два фактори значно підсилювали один одного: інвестор не хотів вкладати кошти в підприємство навіть із більш прогресивним директором, але без замовлень, а факт наявності замовлень від HUGO BOSS на «Юності», ще до приходу пана Вострякова не спричинив напливу інвестицій сам по собі. На думку інвесторів, комбінування в ново-

му директорів трьох рис: управлінського досвіду, знання місцевих підходів до ведення бізнесу та зв'язки відносин з державними органами, мали стати запорукою успіху.

Зміни всередині: важливі кроки

Поки велися переговори і підписувалися угоди з інвесторами, життя на самому підприємстві починало «прокидатися» також. Хоча не для всіх цей «ранок» виявився добрим. Сергій Павленко, виконавчий директор «Юності», розповідаючи про те, з чого саме починалися зміни, відзначив три основні відмінності в роботі:

— По-перше, різко підвищилася вимогливість до роботи. До цього, люди ходили на роботу, всі чимось займалися, при цьому ніхто ні за що не відповідав та уникав прийняття рішень. Підвищення вимогливості призвело і до перестановок у керівництві, і до омолодження управлінського персоналу підприємства;

— По-друге, були впроваджені серйозні заходи щодо якості продукції — її стали більш ретельно відслідковувати. З'ясувалося, що у бригаді із 70—75 чоловік проблеми з якістю, як правило, замикалися на 4—5 людях.

— По-третє, ми встановили найкраще обладнання із того, яке мали. Передивилися весь парк обладнання: траплялося, що на складах стояли нові машини, а в цехах продовжували працювати старі.

Партнери: HUGO BOSS

Хьюго Босс (Hugo Boss) заснував свою фірму в невеликому німецькому містечку Метцинген у 1923 р. У 1985 р. компанія HUGO BOSS стала активним і доволі помітним — гравцем на міжнародному ринку. Зараз більш ніж три з половиною сотні фірмових магазинів BOSS представляють одну з найбільш відомих марок чоловічого одягу в понад 100 країнах світу. Останні десять років були надзвичайно успішними для HUGO BOSS. Всього з 1991 року прибутки компанії зросли більш ніж у шість разів і перевищили у 2000 р. 213 млн. німецьких марок (близько 96 млн. доларів). Порівняно з 1999 р., коли прибутки вперше перевищили 100 мільйонну межу і сягнули 110 млн. марок (49.7 млн. доларів), це склало 94 % зростання. Дивіденди акціонерів HUGO BOSS зросли з 1991 по 2000 рр. більш, ніж у сім з половиною разів: з 1.82 до 13.69 німецьких марок, або з 0.82 до 6.16 доларів.

Найбільшим акціонером компанії є зараз італійська Марцотто Груп (Marzotto Group), яка володіє 78 % звичайних та 22 % привілейованих акцій HUGO BOSS.

Оскільки HUGO BOSS вдалося хоч і не значно, але збільшити продаж навіть на ринках, які вже насичені продукцією компанії (як, наприклад, в себе вдома — в Німеччині, де зростання у продажі склало 5 %), Годо Крамер, прес-секретар HUGO BOSS, назвав це «дуже і дуже хорошим» результатом, оскільки в цілому по галузі продаж одягу, у тому сегменті, на який зорієнтований HUGO BOSS, зменшилася на 2 %.

Дані щодо результатів діяльності компанії за перший квартал 2001 р., оприлюднені корпоративною штаб-квартирою HUGO BOSS 3 травня 2001 р., перевищили очікування інвесторів, склавши 22 % зростання у продажі та 32 % — в доходах, порівняно з відповідним періодом 2000 р. Задоволені результатами першого кварталу, керівництво компанії підтвердило свій прогноз щодо результатів 2001 р. в цілому: продаж +16 %, дохід +13 %.

Компанія залишається вірною тактиці стриманого прогнозування своїх прибутків з подальшим значним перевищення власних прогнозів. «Ринок це цінує» — прокоментувала франкфуртська ділова газета Frankfurter Allgemeine Zeitung.

Стратегія, яка привела HUGO BOSS до успіху

Стратегія, якою дотримувалася компанія, полягала, головним чином, у концентрації зусиль на розробці стилю і на маркетингу.

— *Ми скоротили витрати на адміністрування та виробництво, а вкладали в маркетинг та брендинг,* — прокоментував Дітмар Кюнг.

Компанія активно шукала партнерів за кордоном. Окрім пошуків у Східній Європі, HUGO BOSS Group зробила ставку на Близькій Схід, інвестувавши у 1999 р. у налагодження виробництва в Із мірі (Туреччина) (там вже почали вироблятися класичні костюми від HUGO BOSS).

Бренди

HUGO BOSS Group представляє зараз на ринку три бренди: BOSS, HUGO та BALDESSARINI.

BOSS — Успішний. Міжнародний. Сучасний. Космополіт. Стиль життя, який поєднує бізнес і спорт.

HUGO — Молодий. Незвичайний. Нетрадиційний. І завжди попереду свого часу. Сучасний одяг для активного міського життя.

BALDESSARINI — Розкішний. Рафінований. Ручна робота. Життя та стиль Сант-Моріц, Портофіно та Монако. Найвища якість для вибагливих клієнтів.

— *Наші бренди базуються на нашій компанії, а компанія — на брендах,*— традиційно коментує успіх HUGO BOSS Вернер Бальдессаріні, її керівник.

Презентація жіночої колекції BOSS у грудні 2000 р. стало одним з найбільш помітних та яскравих успіхів HUGO BOSS того року. Це була перша жіноча колекція BOSS після того, як компанія більш ніж сімдесят років вдягала під цією маркою тільки чоловіків.

Бальдессаріні сказав, що компанія прагне бути законодавцем світової моди, але визнав, що жіноча колекція BOSS є поки що «краплею в морі жіночої моди». За прогнозом компанії, прибутки цієї жіночої лінії сягнуть 300 млн. марок у 2005 р., зрівнявшись за дохідністю з чоловічою лінією.

Компанія активно відкриває свої магазини по всьому світу, намагаючись створити із них центри, в яких кожен штрих передає стиль HUGO BOSS.

В 2000 р. таких магазинів відкрилося 93 (+30 %), а їх загальне число сягнуло 387. В лютому 2001 р. відкрився спеціалізований магазин біля Кремля в Москві, а в квітні 2001 — на найдорожчій у світі вулиці — 5-й Авеню в Нью-Йорку. «HUGO BOSS відкриває свій новий магазин на 5-й Авеню в Нью-Йорку з тим, щоб встановити новий міжнародний стандарт дизайну, обслуговування, розваг та залучення технологій. В цьому унікальному місці компанія представляє всі свої колекції під одним дахом: BOSS, HUGO та BALDESSARINI. На 1400 кв.м торгового простору розташувалися також Інтернет-бар, кафе та стенди для мистецьких виставок», — так описували цю подію в корпоративній штабквартирі HUGO BOSS в Метцингіні (Німеччина).

— *Цей новий магазин буде нашим флагманом, він зробить нашу присутність помітною в Нью-Йорку,* — прокоментував Вернер Бальдессаріні. — *Більше того, він буде постійно діючою рекламою для всіх наших брендів на одній з найвідоміших у світі вулиць.*

— *Ніхто не сумнівається в успіху цих магазинів,* — прокоментували аналітики ділової Frankfurter Allgemeine Zeitung, — *оскільки, незважаючи на інтернаціоналізацію, залишилася з економічної точки зору дуже здоровою компанією.*

Співпраця «Юності» з HUGO BOSS

Рівень належного виконання замовлень від HUGO BOSS на «Юності» мав забезпечити Дітмар Кюнг. Пан Кюнг тісно співпрацював до цього з двома українськими швейними підприємствами: «Україна» та «Юність». Від імені HUGO BOSS він виступав внутрішнім консультант для обох фабрик, коли вони виконували замовлення для його компанії.

— *Обидві фабрики були в своєму недалекому минулому державними підприємствами, на той час переданими у власність їхнім працівникам, та обидві потребували і нових замовників, і серйозних змін всередині,* — розповідав він.

Два роки Дітмар проводив безпосередньо в Україні по шість місяців на рік, а решту часу — в інших частинах світу. З 1995 р. він став постійно працювати в Україні, виїжджаючи з неї лише у відрядження та у відпустку. Серед бізнесменів, які працюють в Україні, він провів у країні вже чи не найбільш тривалий час — з 1993 р. Наявність консультанта, який безпосередньо на місці відповідав за якість виконання замовлень для HUGO BOSS відіграла далеко не останню роль при прийнятті інвестором рішення про інвестування у підприємство 450 млн. доларів.

Замовлення

Практично 80 % потужностей «Юності» зайнято виробництвом продукції для HUGO BOSS (решта 20 % — виробництво продукції для інших замовників та власної продукції для внутрішнього ринку). За умовами контракту, 100 % виробів, які виготовлені для HUGO BOSS, експортуються.

У відповідь на запитання про те, чи «Юність» є єдиною фабрикою, яка виготовляє певні моделі для HUGO BOSS, Дітмар Кюнг розповів:

— *На фабриці виготовляється до 80 % від кількості виробів певної моделі. Але це пов'язано не з обмеженням в потужностях виробництва, чи в технології, а з законодавством Європейського союзу, яке вимагає, щоб 20 % виробів були виготовлені на його території.*

Практично кожен менеджер, який впроваджує зміни, стикається з опором до цих змін. Особливо на самому початку. Відповідаючи на запитання про те, чи викликали зміни на «Юності» опір працівників, Дітмар Кюнг запевнив:

— *Після 5 місяців вимушеної відпустки, усвідомлення необхідності працювати «по-новому» було присутнє навіть без додаткових пояснень з боку керівництва.*

Це одна із дуже небагатьох ситуацій, коли критичне становище підприємства до приходу інвесторів нам серйозно допомогло. Після того, як працівники фабрики не тільки подумали чи побажили зі сторони, а на власному досвіді пересвідчилися, що таке бути без роботи протягом п'яти місяців, ніхто не ставив питань про те, навіщо нам потрібні нові підходи до роботи.

Найважчим виявилось питання не опору змінам і не заробітної платні, а якості роботи.

— *Найскладнішим було «переломити» менталітет щодо можливості працювати якісно і при цьому заробляти гроші. Побожуванням працівників було те, що вкладаючи більше часу в роботу над кожним виробом, вони зменшать свою продуктивність і, відповідно, отримують менше грошей,* — розповів генеральний директор «Юності» Анатолій Востряков.

Поділився своїми думками з цього приводу і Дітмар Кюнг:

— *Вимагати виробляти якісні речі від людей, які тільки щойно провели вдома по п'ять місяців було дуже важко. І не тому, що вони «розучилися». Гірше — вони не довіряли. Вони не знали, чи ця фабрика буде працювати наступного дня. Багато з них вклали в неї все своє життя, і почувалися обманутими. Ми можемо сперечатися, чи це вірно, чи ні, але вимагати виробляти якісні речі від наляканих людей, які не мають підстав тобі довіряти — це було справжнім випробуванням* — розповів Дітмар.

Оскільки він був відповідальним за те, щоб забезпечити належну якість, це випробування було одним з найбільш серйозних саме для нього.

Працівники фабрики у відповідь на запитання про те, чим для них відрізнялася робота з Дітмаром від їх попередньої роботи, зазначали, головним чином, два фактори: з одного боку — надзвичайну вимогливість до роботи, з іншого — власний професіоналізм.

— *Він може сісти за машину і показати все, що пояснює,* — розказала одна із швачок.

Найважливішою для 600 працівників «Юності» на початку — у 1997 році — була зайнятість, вже потім — підвищення заробітної платні. Коли ж за результатами річної роботи були збережені не тільки їхні робочі місця, а ще й підвищена оплата, тоді вже можна було говорити про перші кроки до перемоги. Тоді оплата зросла всього з 89 до 110 грн., але сам факт її наявності та навіть невеликого підвищення дав змогу зміцнити довіру працівників. Те, що заробітна плата робочих за чотири роки (1997—2000 рр.), зросла в чотири рази (з 89 до 366 грн.), поки виглядає недостатнім.

— Часи змінюються, і кваліфіковані працівники тепер мають всі підстави вимагати більшої зарплати. Але до того ж, вони мають підстави вимагати ще й більшої відповідальності та свободи, — вважає п. Кюнг. — Нам потрібний підхід до розподілу роботи між працівниками залежно від їхніх професійних здібностей та інтенсивності роботи, і система оплати, яка відображає цю різницю.

Виграний конкурс якості: «Юність» стає найкращою серед 60 фабрик

Досягнення «Юності» у сфері якості продукції, що виробляється для HUGO BOSS не залишилися непоміченими. В кінці 1998 року підприємство було названо найкращим в рейтингу якості продукції серед 60 фабрик, які виробляють продукцію HUGO BOSS по всьому світу.

— На той час ми співпрацювали з HUGO BOSS всього півтора роки, і це досягнення викликало щире здивування в наших німецьких колег, — розповів Анатолій Востряков.

— Ще 7—10 років тому, ми зазначали на етикетках «Вироблено в Англії», або у Франції, Бельгії, Німеччині. Тепер ми пишемо «Вироблено компанією HUGO BOSS», — розповів Дітмар, коментуючи питання про цей конкурс, — для клієнта це означає, що якість тої речі, яку він придбав: від дизайну до пошиття і продажу, гарантована компанією HUGO BOSS.

Оскільки HUGO BOSS обрала своєю стратегією сконцентрованість на дизайні і маркетингу, це призвело до того, що до 90 % всього безпосереднього виробництва виконується підрядниками-партнерами.

— Твердження «Вироблено HUGO BOSS» вимагає від нас впливу на якість того, що ми отримуємо від своїх партнерів. Це десять років тому можна було контролювати якість, тепер нашою роботою стало інвестувати в якість, — розповів Дітмар Кюнг. — І розвивати самі підприємства-партнери, так щоб на них можна було і далі розраховувати — ми хочемо мати сильних партнерів, а не слабких і залежних від нас. Це якраз те, чим я останні вісім років займаюся в Україні, — посміхнувся він.

На думку Анатолія Вострякова, цією перемогою «Юність» зобов'язана своїм працівникам та інвестуванню знань і наполегливості Дітмара Кюнга:

— Наш бізнес відрізняється тим, що багато в кінцевому результаті, залежить від працівників в цехах. На тютюновій фаб-

риці, наприклад, майже 80 % роботи автоматизовано. В нас це неможливо. Навіть з найкращим обладнанням, все, врешті, залежить від людини, яка з цим обладнанням працює.

Перехід на однозмінну роботу

У жовтні 2000 року робота розкрійного цеху на фабриці була переведена в одну зміну. Придбання двох нових розкрійних машин, які додалися до п'яти, що вже мала фабрика, дозволили включити виконання тих 25—30 % роботи, які залишалися для вечірньої зміни, у денну роботу.

— В принципі, жовтень — це час, коли фабрика виробляє одяг для літнього сезону, а це означає зменшення кількості деталей у виробі (немає утеплювача та, у більшості моделей — підкладки), — розповів Анатолій Востряков, — однак по закінченні роботи на літній сезон, однозмінний режим зберегли, оскільки обладнання дозволяло впоратися з роботою.

Ринок швейної продукції: зростаючий, але мінливий

Змінюється не тільки «Юність». На думку спеціалістів, за останні 2—3 роки на самому українському ринку моди відбулися кардинальні зміни. За дослідженням журналу «Комп&ньон», споживач став, по-перше, у пошуках модного та красивого одягу все рідше відвідувати ринки, де домінує порівняно дешева, але низькоякісна, або взагалі неякісна продукція. По-друге, після фінансової кризи 1998 року різко зменшилася кількість покупців з доходами значно вище середнього, які вдягаються за кордоном або у фірмових магазинах. По-третє, українські компанії виявилися навіть більш конкурентоздатними на тлі представлених в Україні зарубіжних торгових марок, ніж очікував ринок. Вони змогли запропонувати нижчі ціни при достатньо високій якості.

Якою би складною ситуація не виглядала на думку самих учасників ринку, за даними Держстата у виробництві текстильної і швейної продукції у 2000 р. спостерігалось, порівняно з 1999 р., 50 % зростання. На думку Демієна Карльє, комерційного директора СП «Арго Трейдинг Лтд.» (одного із найбільших дистриб'юторів одягу європейських торгових марок в Україні), головна особливість українського споживача полягає в тому, що не маючи достатньої кількості коштів на постійне оновлення свого гар-

деробу, він прагне купувати якомога більш функціональний одяг. Як наслідок, він обережно ставиться до змін у моді.

Як коментують спеціалісти, таке обережне ставлення стає головною причиною того, що при створенні колекцій для масового випуску, наші модельєри використовують максимум 20—30 % нових модних деталей, тоді як у всьому світі, за словами Демієна Карльє, практична мода використовує 40—50 % ідей «от кутюр».

Не всі експерти погоджуються з тим, що магазини вже «виграли» покупців у ринків. Валерій Родін, директор ТОВ «Відіван» стверджує, що «ні про яке збільшення частки ринку не йдеться». Він каже, що сьогодні українці витрачають на одяг набагато менше грошей, ніж раніше. І справа не тільки у зниженні купівельної спроможності:

— *Зараз виробники одягу конкурують в боротьбі за гаманець покупця не стільки між собою, скільки з операторами мобільного зв'язку та туроператорами. Придбання саме цих послуг, а не одягу, як було раніше, все частіше віддає перевагу вітчизняний споживач. Що стосується гардеробу, то на ньому багато українців прагне економити. Цим і пояснюється переорієнтація смаків: сьогодні купують добротні класичні речі, які не вийдуть із моди вже за півроку. При цьому, якість такого одягу має бути високою, а ціна — середньою,* — стверджує п. Родін.

Дистриб'ютори західних торгових марок в Україні, навпаки, не вважають вітчизняних покупців дуже консервативними. Лариса Натарова, директор компанії «Ностальджи» (дистриб'ютор Klod Montana та Nina Ricci), вважає, що покупець став більш вимогливим: він хоче придбати не тільки якісну та недорогу, а ще й модну річ.

— *Українець сьогодні все менше хоче бути схожим на свого сусіда. До того ж, він бачить, як вдягаються за кордоном, має доступ до інформації про останні новинки на ринку моди. І, звичайно, хоче їх носити. Причому, це стосується не тільки молоді, а й людей старшого покоління,* — розповідає П. Натарова.

Тетяна Буркацька, комерційний директор компанії «Арго Трейдинг» вважає, що покупці дедалі краще орієнтуються у світі моди:

— *Трапляється, що вітчизняний покупець знається на сучасних тенденціях моди, тканинах і фасонах краще за деякі журнали мод. Сьогодні він дійсно добре проінформований і може відрізнити «вчорашню» модель від «сьогоднішньої». Тому ми завозимо колекції з максимальною кількістю дійсно модних речей. Скажімо, в джинсових брендах, які ми представляємо, спів-*

відношення модних і класичних речей складає 65 на 35 %. А, наприклад, в колекціях жіночого одягу частка модних новинок доходить до 90 %, — каже П. Буркацька.

Цікаво, що за останні декілька років жодне з маркетингових агентств не отримувало замовлень на дослідження загальної ситуації на ринку швейної продукції, смаків споживачів та їхніх фінансових можливостей. На думку професійних маркетологів, всі оператори ринку діють, керуючись власним досвідом і спостереженнями, а про загальний обсяг ринку і реальний попит населення мають достатньо поверхневу уяву.

Проте, за різними оцінками, продукція вітчизняних виробників одягу займає на квітень 2001 р. від 20 до 50 % ринку.

Найбільш значними гравцями на ринку вітчизняної швейної продукції є марки «Михаїл Воронін», «Сарафанов» Володимира Сарафанова, «НБ Пустовіт» Лілії Пустовіт, швейних фабрик «Желань», «Скіф» (фабрика «Юність»), «Дана», «Україна», торгової мережі «Відіван», Будинків Моді «Хрещатик», «Ріто». Експерти вважають, що таких торгових марок має бути значно більше, бо всього на ринку працює декілька сотень виробників.

Українські швейні підприємства: підходи до змін

В цілому, старі вітчизняні швейні підприємства (ті з них, які досі існують та випускають продукцію), обрали один з трьох основних шляхів для розбудови:

— залучення українських інвестицій (наприклад, 60 % акцій ВАТ «Желань» належить СП «Михаїл Воронін-Відень-Париж»);

— укладення давальницьких угод з іноземними компаніями (продовженням роботи за такими угодами часто ставали інвестиційні проекти) — прикладами є «Юність», «Дана», швейна фабрика ім. Смірнова-Ласточкина;

— використання підприємствами своїх внутрішніх ресурсів. З тих, хто обрали таку стратегію, найбільш успішним прикладом може виступати Будинок Моді «Хрещатика». (За словами Олени Журби, художника-модельєра «Хрещатику», їм вдалося зберегти традиційно сильний штат дизайнерів, розробивши при цьому нову стратегію просування товару).

Поки ринок є незрілим, виробники шукають шляхів, щоб зроби́ти свою продукцію більш популярною та затребуваною. Як розказала Тетяна Петрова, менеджер з торгівлі ужгородського швейного підприємства «Парада», вони співпрацювали з Вікторією Гресь. До недавнього часу розробки цього модельєра викори-

стовувала і фабрика «Україна». Однак, за словами Вікторії, така співпраця виявилася для неї не вигідною, оскільки «в нас ще не звикли платити за використання імені».

Фабрики, які виробляють одяг на давальницьких умовах для західних партнерів, мають можливість представляти на ринку моделі, виготовлені за іноземними конструкціями. Економіст із зовнішньоекономічної діяльності ЗАТ «Дана» Аліна Пшенична розповіла, що вони продають на внутрішньому ринку верхній одяг, який шиється за викройками та технологіями, розробленими німецькими модельєрами.

Конкуренція з боку малих підприємств

Поява на ринку великої кількості невеликих підприємств та будинків моделей завершує перелік особливостей українського ринку текстильної продукції. На думку художника-дизайнера і власника ТОВ «Євротекс» Олени Никифорова, *«перевага маленького підприємства — в мобільності: перед тим, як запускати модель у виробництво, можна зробити пробну партію і подивитися, чи вона буде користуватися попитом. На «гіганті» це зробити складніше, оскільки запускати технологічний процес, розрахований на масове виробництво заради партії із сотні екземплярів є невигідно».*

«Юність» вже стикнулася за останні два роки з конкуренцією з боку невеликих компаній — вони здатні платити висококваліфікованим спеціалістам більше за ту саму роботу.

— *Після школи, яку вони проходять на фабриці, професійний рівень спеціалістів робить їх бажаними працівниками для маленьких компаній, які розпочинають свою роботу,* — прокоментував один з провідних фахівців «Юності».

«Юність»: пошук місця на внутрішньому ринку

Для внутрішнього ринку «Юність» виробляє куртки, пальта та продукцію дитячого асортименту, включаючи шкільну форму. (Практично, вона залишилася єдиною з колишніх державних підприємств в Україні, яка виробляє продукцію для дітей).

Об'єм реалізацій на внутрішньому ринку становив у 2000 р. 7327 тис. грн., що, порівняно з 1999 р., становить 79 % зростання. Всього, з 1997 по 2000 рр. продажі на внутрішньому ринку збільшилися в п'ятеро: з 1 503 до 7 327 тис. грн. По відношенню до загального об'єму реалізації у 2000 р. (11 888 тис. грн.), частка

продажів на внутрішньому ринку склала 62 % (порівняно із 46 % у 1999 р.).

Хоча частка продажу по передоплаті зросла у 2000 р. вдвічі, сягнувши 18 % (порівняно з 9 % у 1999 р.), на «Юності» цю цифру вважають все ще низькою.

— *Якість нашої продукції абсолютно не програс західним виробникам. Тканини, які ми використовуємо для її виготовлення — здебільшого італійські, а обладнання, оновлене в 1998—99 рр. дозволяє якісно їх обробляти,* — розповідає Сергій Павленко, виконавчий директор «Юності».

Щодо виробництва курток та пальт під власною торговою маркою, то простору для розвитку, за словами п. Павленка, існує ще дуже багато. Торгова марка SKIF вперше з'явилася як пробна в середині 1999 р., і пошуки шляхів розвитку власного бренду «Юності» поки продовжуються.



Питання для обговорення кейсу

1. Охарактеризувати стратегію компанії та запропонуйте можливі альтернативні підходи.
2. Визначте основні ключові та кореневі компетенції компанії «Hugo Boss».

Кейс 2.¹

Країна як бренд

В епоху глобалізації, що стирає національні й культурні кордони між державами й глобальними корпораціями, потреба в тім, щоб мати свій власний неповторний образ, велика як ніколи. І для країни це завдання не менш важливе, ніж для будь-якої компанії. Зрештою, держави й території теж пропонують іноземним компаніям й іноземним громадянам певний продукт, а саме — себе як центр туризму, місце для ведення бізнесу або вкладення інвестицій, постачальника якісних товарів тощо. Щоб залучити гроші з-за кордону, країна повинна мати оригінальний, впізнаваємий, а головне, позитивний образ — одним словом, все те, що входить у поняття бренду. Низка країн і територій уже створили такі бренди і тепер за всіма правилами ведуть маркетингові кампанії по просуванню як серед своїх громадян, так і за кордоном.

5. Що на вашу думку визначило успіх компанії? Яка роль управління персоналу у його формуванні?

¹ Журнале «Новый маркетинг» (№ 11 (17), 2002)

Шотландія: червоне й синє

Однієї з перших створювати власний бренд розпочала Шотландія, де проблема збереження національної ідентичності в складі Британської імперії(а згодом об'єднане королівство) має довгу й велику історію. В 1994 році Агентство економічного розвитку провінції Scottish Enterprise запустило проект «Scotland the Brand», мета якого полягала в сприянні туристичному бізнесу в Шотландії, розвитку шотландської національної культури і її просуванню за кордоном, а також розширенню експорту продукції шотландських компаній.

Протягом перших трьох років діяльність у рамках проекту обмежувалася культурними заходами на зразок проведення «тартанових фестивалів» у тих містах Великобританії, де існували шотландські громади, і публікацією брошур про Шотландію, які поширювалися в аеропортах і туристичних бюро. Але в 1997 році Scottish Enterprises змогло залучити до співробітництва низку великих компаній, на зразок Bank of Scotland, транспортної фірми Stagecoach і виробника віскі United Distillers, що дозволило вивести проект Scotland the Brand на якісно новий рівень.

В 1997—1998 роках компанія CLK, що спеціалізується на брендах, провела дослідження, замовлене Scotland the Brand і частково профінансоване компаніями Marks&Spencer, Stagecoach, United Distillers та British Airways. Його метою було визначення «міжду Шотландії» всередині країни й за кордоном, виявлення понять, з якими асоціюються Шотландія й шотландці, пошук базових цінностей національного бренду. Докладно опитавши протягом декількох місяців понад 650-ти людей, CLK встановила, що в навколишньому світі Шотландія має свій оригінальний, пізнаваний, але трохи поверхневий, образ, у якому з'єднуються традиційні картаті спідниці й волінки; гарна, хоча й сувора природа; гордий, патріотичний, хоробрий, але патріархальний і несучасний народ.

На підставі результатів цього опитування була розроблена стратегія по просуванню бренду Шотландії, спрямована на закріплення позитивних сторін образу країни й одночасне зняття негативних. Як пріоритетний напрямок було визначене подолання думки про технологічну відсталість Шотландії, що відносно бізнесу завжди перебувала в тіні більшої й розвиненішої Англії. Для цієї мети передбачалося використати ресурси, якими володіли шотландські компанії.

В 1997 році був створений Scotland Device — логотип у традиційну червоно-синю клітку, презентація якого пройшла на вро-

чистій церемонії в Единбургському замку. Новий символ представляв громадськості Дональд Дьюар, один з найстарших і найвідоміших у Шотландії бізнесменів, керівник компанії — виробника спиртних напоїв John Dewar. Тоді ж Scotland the Brand був перетворений у своєрідний національний «знак якості», що говорить про шотландське походження продукції й символізує основні цінності Шотландії як бренду — почуття ідентичності, працьовитість, давні історичні традиції.

Відтоді близько 330-ти компаній одержали право ставити логотип Шотландії на свої товари, причому це необов'язково повинна бути традиційна національна продукція на зразок віскі або текстилю. Зокрема, British Telecom Scotland або Bank of Scotland розміщують це зображення на свої промо-матеріали, рахунки та інші документи, знаком Scotland користуються виробники електроніки, програмного забезпечення, нафтопродуктів і представники інших сфер сучасних технологій, з якими хоче асоціюватися Шотландія.

Розроблено систему вимог до товарів, що претендують на одержання цього логотипу: продукт повинен вироблятися в Шотландії й відповідати галузевим стандартам якості. Крім того, існує ряд вимог до фірми-виробника: бездоганна репутація, річний оборот не нижче 50 тис. ф. ст., постійне підвищення якості продукції. Близько 20 % компаній, що звернулися з 1997 року за ліцензією Scotland the Brand, одержали відмову через невідповідність критеріям якості. При цьому за право розміщення логотипа Шотландії компанії платять невелику суму (наприклад, 1 тис. ф. ст. плюс ПДВ у рік для фірм, річний оборот яких перевищує 10 млн. ф. ст.), а у всіх випадках використання логотипу необхідно завчасно одержати дозвіл Scotland the Brand.

Австралія: рай для туристів

На відміну від шотландського, бренд Австралії був створений із чітко визначеною метою залучення в цю далеку країну американських, азійських й європейських туристів. Проект «Brand Australia» стартував в 1995 році під егідою Australian Tourist Commission (ATC) — федерального органу, що займається просуванням за кордоном австралійського туристичного бізнесу.

Програма просування Brand Australia почалася зі створення австралійського логотипу. Як показали опитування, проведені в країні й за кордоном, найбільш типовим символом Австралії є кенгуру. Силует цієї суто австралійської тварини й став основним

елементом логотипу, у якому також знайшлося місце золотому сонячному диску й блакитним хвилям знаменитих австралійських пляжів. Крім того, АТС визначила основні цінності австралійського бренду — унікальну природу країни, безкрайні простори, вільний дух й оптимізм австралійців, задоволення від відпочинку.

В 1995 році стартувала міжнародна маркетингова кампанія по просуванню Brand Australia, головним героєм якої став кіноактор Піл Хоган («Данді на прізвисько «Крокодил»»). Рекламні матеріали розміщувалися в друкованих виданнях низки країн (насамперед у США й Великобританії), крім того, було проведено кілька кампаній по прямій розсилі туристичних брошур. Вартість програми склала \$50 млн. за п'ять років. Перед Олімпіадою 2000 року в Сідней Brand Australia супроводжувався олімпійською символікою, при цьому просувалася ідея, що це місто — це ще не вся Австралія й у країні є ще багато місць, які необхідно відвідати.

Результати виявилися досить підбадьорюючими. В 2000 році Австралію відвідала рекордна кількість туристів (4,9 млн.), а в грудні того ж року (уже після закінчення Олімпіади) кількість закордонних гостей на 23 % перевищило рівень того ж місяця 1999 року, тобто було встановлено вище досягнення. Настільки серйозний успіх привів до того, що свої бренди стали створювати й окремі австралійські штати. Наприклад, в 1996 році з'явився бренд Західної Австралії, де як оригінальний символ на логотипі була використана панорама Перта — столиці штату. Цей бренд мав більше ширшу сферу застосування, чим оригінальний Brand Australia. Західноавстралійська символіка використовувалася на організованих владою штату конференціях для міжнародних інвесторів, а також з'явилася на упаковках ряду експортних товарів — вин, оливкової олії та квітів.

В 2001 році внаслідок економічної кризи в розвинених країнах і трагічних подій 11 вересня туристичний бізнес у всіх країнах миру пішов на спад. У четвертому кварталі — самому сприятливому для поїздок в Австралію — кількість туристів знизилася на 10 % у порівнянні з минулим роком.

АТС відповіла на це новою міжнародною рекламною кампанією по просуванню Brand Australia з бюджетом \$27 млн., з яких \$10 млн. призначалося на телевізійну й друковану рекламу в США. Слоганом нової кампанії стала фраза «We can't wait to say G»day» («Ми палко бажаємо сказати вам: «Привіт»»). Новим, «пост-хоганівським», змістом Brand Australia мали стати нічне життя Мельбурна й Сіднея, австралійський футбол (який відріз-

няється від американського та європейського), різні природні пам'ятки країни і її неповторні ландшафти.

У травні 2002 року був офіційно запущений інноваційний інтернет-сайт Australia.com, що містить більше 10 тис. сторінок тексту на дев'яту мовами і 2,2 тис. цифрових фотографій. При цьому, відповідно до думки представників АТС, була врахована навіть національна специфіка відвідувачів. Так, наприклад, у китайському варіанті (в основному розрахованому на жителів Сінгапура) було більше фотографій і менше тексту, на німецьких сторінках давалися докладний текст, карти й схеми, американцям були запропоновані гранично прості тексти з барвистими картинками й кольоровими картами, нарешті, японці могли бачити фотографії японських туристів на тлі австралійських визначних пам'яток.

Ця кампанія по просуванню Brand Australia триває зараз повним ходом, про її результати можна буде судити в березні 2003 року, після завершення чергового весняно-літнього туристичного сезону. Однак в Австралії є люди, які споконвічно не сприймають такої концепції подання країни за кордоном. На думку австралійських підприємців, позиціонування Австралії як туристичного раю шкодить національному бізнесу. За словами керівника однієї австралійської компанії, нинішній образ Brand Australia відповідає містечку, де ледачі розслаблені люди валяються на пляжі або бродять по лісу замість того щоб працювати. «А тим часом, — говорить він, — при населенні менш 20 млн. Австралія створює 1,5 % глобального ВВП, відповідно до ряду досліджень, за інтенсивністю праці австралійці поступаються тільки японцям. За кількістю зареєстрованих винаходів на душу населення Австралія посідає перше місце у світі. От який зміст потрібно вкладати в Brand Australia замість кенгуру й пляжів!».

Однак поки що приклади використання Brand Australia у бізнесі можна буквально перерахувати на пальцях однієї руки. Більш-менш успішно використати для підтримки свого бізнесу образ країни вдалося тільки австралійським виноробам, на частку яких припадає трохи менше 3 % світового експорту вина. Визначення «вино з Австралії» перетворилося у своєрідну торговельну марку, що користується повагою в ряді країн.

Польща: у пошуках національного символу

Для Польщі створення національного бренду стало актуальним завданням, коли країна зібралася вступити в Європейський Союз. І тоді відразу ж виникло запитання: а

якою її бачать майбутні партнери по інтеграційному угрупованню?

Як виявилось, образ Польщі виявився не занадто світлим. На початку 90-х про цю країну на Заході часто згадували у зв'язку з антикомуністичною профспілкою «Солідарність» і швидкою перебудовою економіки за допомогою «шокової терапії», однак ближче до кінця десятиліття на перший план вийшли зовсім інші речі. Коли в 2001 році рекламне агентство DDB проводило в Західній Європі дослідження образу Польщі в очах європейців, виявилось, що найчастіше зустрічаються стереотипи минулого: хаос в економіці, повільність, горілка, католицька церква, махінації і, звичайно, автомобільні крадіжки. У Німеччині й Австрії цей вид специфічно польського бізнесу вже одержав відбиття в народній творчості. Наприклад, у цих державах поширена приказка про украдені машини «Heute gestohlen, morgen in Polen» («Сьогодні украдено, завтра — у Польщі»).

Польщі бракувало позитивних символів, які б пізнавали за кордоном. Герб країни (орел) для іноземців зливався з аналогічними пернатими на гербах інших країн, емблема «Солідарності» ще не забулася, але в 1997—2001 роках її скомпрометували бездарні дії уряду, що у той час був сформований з представників політичної партії, що виросла із цього руху. Крім того, перетворення «Солідарності» у політичну категорію означало, що цей символ не може бути використаний у якості загальнонаціонального. В XIX і першій половині XX століття символом Польщі була Полонія, жінка, що нагадує французьку Маріанну, однак із причин складного політичного становища країни в ті часи її так часто зображували закованою в ланцюзі, що вона перестала відображати позитивні цінності.

Ще однією проблемою Польщі була відсутність суто національного продукту, подібного угорському токайському вину або красоті чеської столиці. Польські бренди соціалістичних часів не витримали ринку на початку 90-х, крім того, вони не мали високу конкурентноздатність навіть усередині країни, а єдиний більшменш відомий за кордоном польський експортний товар — це горілка Wyborowa.

Перша спроба полати негативні тенденції в національному брендингові почата польським урядом в 1996 році, коли в країні була запущена програма «Бренд — брендум» (Marka — Markom). Її цілями були підтримка польських брендів у самій Польщі й за кордоном, організація промо-акцій для польських підприємств, публікація матеріалів про традиції національної промисловості.

Наприкінці 90-х завдання по просуванню позитивного іміджу Польщі за кордоном були покладені на Агентство по іноземних інвестиціях (PAIZ), що розробило й провело в Західній Європі й США рекламну кампанію по залученню інвестицій у країну за рахунок створення динамічного й сучасного іміджу польської економіки. Цільовою аудиторією були керівники західних компаній, що приймають рішення про інвестиції, західні економісти й ринкові експерти. У ході реалізації цього проекту PAIZ розміщала рекламні ролики в бізнесах-програмах провідних міжнародних телеканалів, від World Service до CNN, а також рекламні макети в найбільших ділових газетах Західної Європи й США. Крім того, агентство організувало кілька поїздок у Польщу журналістів відомих західних видань, щоб вони змогли особисто переконатися в серйозності й позитивному характері змін, що відбулися.

Проте, ця програма не була досить ефективною через її вузьку спрямованість (залучення інвестицій) і специфіки цільової аудиторії. Тому Міністерство закордонних справ Польщі, що перейняло естафету просування бренду країни в середині 2001 року, оголосило тендер на створення національного логотипу, що міг би широко використовуватись на своїй території та за кордоном. Тендер виграло польське рекламне агентство Corporate Profiles DDB, що перебуває в частковій власності DDB Worldwide. На знак поваги до національної ідеї агентство запросило за свої послуги лише символічний 1 злотий.

Наприкінці 2001 року фахівці агентства розробили логотип, що містить назву країни (Polska), виконане «вільним», «неформальним» шрифтом, де буква «k» нагадувала людини, що запускає повітряний змій у червоно-білу клітку, схожого на емблему польських військових літаків. За словами представників агентства, «розширений» шрифт, на противагу стиснутим буквам в емблемі «Солідарності», і повітряний змій повинні були символізувати волю й індивідуальність, а сама ідея польоту — нагадувати про багатьох поляків, що покинули батьківщину, але внесли солідний внесок у науку й культуру інших країн (згадаємо хоча б про англійського письменника Джозефа Конрада, французьку вчену Марію Склодовську-Кюрі, Папу Римського Іоанна Павла II).

У червні 2002 року новий логотип Польщі був офіційно презентований прем'єр-міністром країни Лешекком Міллером, і в цей час почата реалізація широкомасштабної програми по його використанню — у рекламі Польщі за кордоном, на упаковках польських експортних товарів і на друкованих матеріалах польських компаній, на білбордах, присвячених швидкому вступу Польщі в ЄС.

Естонія: країна контрастів

Із проблемами, аналогічними польським, зіштовхнулася й Естонія, що також повинна була ввійти в «першу хвилю» східноєвропейських держав, прийнятих у розширений Європейський Союз. У свідомості західноєвропейців вона мало чим відрізняється від її прибалтійських сусідів і не має якого-небудь позитивного іміджу, а для шведів і фінів Естонія часто асоціюється з «алкогольним туризмом», що теж аж ніяк не свідчить на її користь.

Уряд Естонії взяв чіткий курс на створення Brend Estonia, покликаною відбити головні національні цінності й відмінні риси країни, затвердити в очах своїх західних і східних сусідів новий образ держави, а також сприяти залученню туристів й іноземних інвестицій.

Керівництво проектом було покладено на Enterprise Estonia — державну організацію, що займається розвитком підприємництва. У листопаді 2001 року Enterprise Estonia уклала із британським агентством Interbrand контракт на створення концепції національного бренду. Вартість проекту склала 13 млн. крон (близько \$700 тис.), значна частина цих коштів були надані рядом естонських компаній.

Першим досягненням цієї програми стало створення рекламного ролика, який представляє країну, що транслювався під час пісенного конкурсу «Євробачення» у Таллінні 15 грудня 2001 року. Потім, узимку 2001—2002 років, британські фахівці провели маркетингові дослідження в самій Естонії і п'яти країнах (Німеччині, Великобританії, Фінляндії, Швеції та Росії). У кожній з п'яти держав були докладно опитані по 15 чоловік, протягом останнього року відвідавших Естонію туристами або з діловими поїздками. Їм було потрібно узагальнити свої враження й виділити найбільш характерні риси Естонії та естонців. Після цього опитали ще 250 чоловік в Естонії і по 300 у кожній з п'яти цільових країн, що мало допомогти визначити ступінь вірогідності відзначених під час інтерв'ю тенденцій.

Як показали результати цих досліджень, і іноземців, і жителів самої Естонії найбільше вражають у країні її контрасти. Середньовічні будинки Таллінна поєднані з новобудовами, естонська культура й мова — з росіянами, сучасність — із сільською патріархальністю. Як відзначив один з опитаних, його свого часу до глибини душі вразив вигляд естонського фермера, що доїть корову вручну, але при цьому, розмовляє по мобільному телефону останньої моделі.

У квітні 2002 року Interbrand презентувала логотип Естонії — який віддалено нагадує контур, країни на карті ярличок з текстом «Welcome to ESTonia», виконаний, щоправда, чомусь не в національних, а в червоно-білих квітах (втім, на думку співробітників агентства, кольори можуть змінюватися залежно від конкретної ситуації). Тоді ж уперше пролунав і слоган кампанії по просуванню Brand Estonia — «Positively Transforming» (можна передати як «Міняється в правильному напрямку»), що повинен символізувати виникаючі контрасти Естонії.

Цей логотип планується використати на поштових конвертах, штампах, які ставляться іноземцям у паспорти при перетині кордону, на сувенірах, упаковках експортних товарів. Елементи національного логотипу пропонується застосовувати в символіці національної авіакомпанії Estonian Air і Талліннського морського порту, вони повинні з'явитися на таксі та фасадах міських готелів.

Крім того, навесні й улітку 2002 року Enterprise Estonia відкрила офіси в Берліні, Лондоні, Гельсінкі, Стокгольмі, Санкт-Петербурзі й Москві; персонал цих представництв займається наданням різних послуг естонським бізнесменам, що працюють у названих країнах, а також іноземним підприємцям, які мають або збирається мати справи з естонськими компаніями. Одним з основних завдань естонських офісів має стати подальше просування Brand Estonia за кордоном. Конкретне наповнення кампаній передбачається визначити до кінця поточного року.

Південна Африка (ПА)

За останнє десятиліття в ПАР відбулася радикальна трансформація. Режим апартеїду припинив своє існування, а замість нього виникла дивна двоїста держава, у якій сучасна індустріально-інформаційна економіка змушена співіснувати із традиційним африканським укладом, хмарочоси Йоганнесбурга й Кейптауна — з халупами й граничною вбогістю кримінальних «чорних» околиць, а нащадки англійських і голландських колоністів — із правлячою чорношкірою більшістю.

Поки президентом ПАР був нобелівський лауреат Нельсон Мандела, його особистий образ надавав респектабельність всій державі, однак після закінчення строку його повноважень на перший план вийшли проблеми, які раніше були менш помітними. Після демонтажу жорсткого репресивного режиму в країні різко підскочила злочинність, більшість південноафриканських компаній, що були гордістю національної економіки, перенесли свої

головні офіси в Лондон або Цюрих, зроста еміграція. У сприйнятті іноземних бізнесменів ПАР ставала усе більше схожою на типову африканську країну з типовими африканськими проблемами — некомпетентністю й корупцією правлячих кіл, бідністю й СНІДом.

Нарешті, незважаючи на всі зусилля уряду, суспільство залишилося розколотим. Як показали соціологічні дослідження, проведені в 2000 році, тільки 28 % населення можна було віднести до групи «нових південноафриканців» — полікультурні, з демократичними цінностями і без них расових та національних забобів. При цьому 40 % населення ще не вибралися із глибокої вбогості, 19 % (переважно білі) дотримувалися старих ксенофобських і расистських поглядів, а 13 % (в основному чорні) сповідували ідеологію реваншу, бажаючи влаштувати масштабний переділ власності.

Яскравим відбиттям всіх цих проблем стало рішення ФІФА, що віддало право на проведення Чемпіонату світу з футболу 2006 року Німеччині, хоча раніше його твердо обіцяли Південній Африці. Зрештою в урядових колах ПА виникло розуміння, що далі так тривати не може. У середині 2000 року за вказівкою президента країни Табо Мбеки був заснований International Marketing Council (ІМС), до складу якого ввійшли представники низки державних органів і приватних компаній з туристичного й рекламного бізнесу, а також фірм-експортерів. Перед ІМС стояло завдання створення й просування національного бренду — Brand South Africa, що повинен був сприяти досягненню єдності країни й створити її привабливий образ за кордоном, стимулюючи експорт, приплив іноземних інвестицій і туризм.

Однієї з перших ініціатив ІМС стала програма, що стартувала в 2001 році, «Proudly South Africa» («З гордістю — про Південну Африку»). У її рамках готувалися й публікувалися в національних й іноземних ЗМІ матеріали, що відзеркалюють реальні досягнення країни в розвитку економіки й боротьбі з бідністю. Крім того, в 2001—2002 роках було проведено широкомасштабне дослідження, у ході якого опитали понад 21 тис. південноафриканських громадян різних рас і народів, а також близько 4 тис. іноземців, що побували в країні. Усім їм було запропоновано відповісти на запитання, що зараз можна вважати найпривабливішою рисою Південної Африки? Отримані варіанти пропонувалися на розгляд спеціальних фокус груп у складі з відомих південноафриканських політиків, діячів науки й культури, підприємців, а також іноземних експертів.

На підставі цього дослідження ІМС за допомогою фахівців Unilever South Africa у вересні 2002 року був розроблений слоган бренду Південної Африки «Alive with Possibility» (можна передати як «Ми живі й ми можемо»). Слоган переведений на всі 11 офіційних мов держави й надалі буде широко використатися в промо-кампаніях у країні й за кордоном. Крім того, до кінця року повинен бути створений і логотип Brand South Africa, покликаний сформувати оригінальний візуальний образ країни.

Особливість південноафриканського національного бренду при цьому полягає в тому, що він спрямований на національну аудиторію більшою мірою, чим на іноземних інвесторів і туристів. Звичайно, Brand South Africa повинен затверджувати позитивні цінності, щоб закріпити в закордонних підприємців образ ПА як сучасної країни, у якій можна відпочивати або вести бізнес. Але, за словами керівництва ІМС, його головне завдання — служити створенню єдиного багаторасового й багатонаціонального суспільства. Як говорить Івонна Джонсон, що очолює проект Brand South Africa, ідея загального бренду країни повинна бути близької й зрозумілої і у злидненому селі, і в самому багатому міському районі.

Тому основні зусилля при просуванні Brand South Africa прикладатимуться усередині країни, а для реклами республіки за кордоном будуть використовуватися різні події міжнародного масштабу, що відбуваються в країні.



Питання для обговорення кейсу

1. Які цінності, на вашу думку, можуть лягти в основу створення бренду «Україна»? На яку аудиторію потрібно в першу чергу орієнтувати просування України: на власних громадян чи на світове співтовариство?
2. Що може стати позитивним символом країни? Проведіть міні-дослідження думок українців й іноземців про те, із чим у них асоціюється країна.
3. Запропонуйте концепцію й інструменти просування країни (стратегічний напрямок, мети кампанії, основні цінності, інструменти просування й слоган).
4. Порівняйте роль України в складі колишнього СРСР із значенням Шотландії для Великобританії (політико-економічний культурний аспект).

Кейс 3.¹

Корпоративна культура: випадок компанії X

Сьогодні в Україні проблеми корпоративної культури, як одного з ключових інструментів досягнення успіху в бізнесі, обговорюються все більш активно, оскільки розуміння того, що культура компанії (поведінка, правила та вірування) природнім чином впливає на її співробітників, набуває все більшої привабливості.

Організаційна культура великою мірою залежить від засновників організації. Як правило, це люди — динамічні особистості з сильними особистими якостями, сформованими поглядами, цінностями, чітким баченням того, якою має бути організація, як вона повинна функціонувати, у який бік розвиватись. Особливо на початку діяльності засновники відіграють ключову роль у залученні персоналу, їх ідеї та цінності легко передаються новим працівникам, їх погляди стають загально-прийнятними та домінують, доки засновники публічно відіграють ключові ролі у діяльності організації. Часом діяльність співробітника в організації може бути неуспішною, через те, що він не знає історії компанії, відносин, що склалися, і через необізнаність поводить ся так, як це неприйнятно в організації.

Більшість гуру менеджменту вважають, що саме відносини, вірування та цінності є виявами корпоративної культури організації, носіями якої є найвпливовіші члени організації. Корпоративна культура розвивається як наслідок взаємодії організації з зовнішнім середовищем. З зовнішнього боку соціальні, політичні, правові, економічні та технологічні системи складають ті сили, які впливають на організацію, обмежують її діяльність або мотивують ті чи інші способи ведення бізнесу.

Характер діяльності організації значно впливає на риси, які притаманні працівникам, визначає різні очікування та цінності організації. Таким чином, корпоративна культура виникає ще й тому, що необхідно підтримувати нормальні робочі стосунки серед членів організації. Серед таких внутрішніх чинників формування організації слід зазначити процедури відбору та прийому персоналу, стилю менеджменту та прийняття рішень, спеціальні соціальні та технічні процедури, що притаманні організації.

¹ А. Панченко. Голова Представництва Корпорації Енгельгард в Україні І. Тихомирова, зав. науково-дослідним відділом МІМ-КІІВ.

Природньо, що корпоративна культура прямо зв'язана з ефективністю бізнесу через свій вплив на вибір тих чи інших дій. Постає питання: як починає формуватись корпоративна культура? Яким чином, різні люди всередині організації починають розділяти спільні погляди, відношення та цінності, що обумовлюють їх бізнес-діяльність?

Історія компанії X

Декілька молодих людей з блискучою університетською освітою з прикладної математики та комп'ютерної справи, які мали значний успішний досвід у створенні програмного забезпечення для виробничих систем, у 1991 році вирішили створити Компанію X. Нові економічні умови незалежної України після розпаду СРСР, тенденція до активного використання комп'ютерів у діловій діяльності створювали чудові умови для успіху молодого бізнесу. Молоді люди, налаштовані на успіх, відносились до свого починання як до власної дитини, що потребує постійної уваги та турботи. Робота забирала весь їх час, займала всі їх думки. Вони не мали формальних посадових інструкцій, адже кожен виконував широкий спектр різноманітних обов'язків. Всі вони бачили оптимістичне майбутнє свого бізнесу.

Від самого початку компанія спеціалізувалась на створенні та дистрибуції програмного забезпечення для професійних бухгалтерів та фінансистів. 90-ті роки характеризувались змінами економічної моделі у незалежній Україні та активним розвитком ринкової економіки. Приватизація та поява компаній нових форм власності на базі приватизованих підприємств обумовили потреби у спеціалізованому бухгалтерському програмному забезпеченні. Такий продукт не мав бути не складним через те, що користувачі не були дуже кваліфікованими комп'ютерними фахівцями, проте мусив запровадження задовольняти всім вимогам бухгалтерського і податкового законодавства.

У 1993 році Указом Кабінету Міністрів України було введено нову систему бухгалтерського обліку. Нова система була сфокусована на податкових потребах, практично залишаючи поза увагою інформацію, необхідну для прийняття рішень стосовно ринків капіталів, управління та участі потенційних інвесторів. Зрозуміло, що на той час західні інвестори, реальні або потенційні, не отримували необхідної інформації, і, якщо вже бути абсолютно відвертими, не довіряли висновкам українських аудиторів. Міжнародні аудиторські компанії не мали права підписувати обов'я-

зкові аудиторські висновки, а українські фірми, які мали право це робити не застосовували Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (МСБО), розроблені Міжнародною Федерацією Бухгалтерів.

Ці зміни спонукали Компанію Х реорганізуватися в аудиторську фірму в 1993 році. Компанія стала надавати клієнтам аудиторські та консалтингові послуги, які були направлені на підвищення прибутковості підприємств, їх адаптації до стрімких змін у зовнішньому середовищі.

Пріоритетними для компанії були вибрані великі та середні підприємства, експортно-імпортні компанії, інвестиційні компанії, тобто ті організації, які потребували аудиторських послуг для забезпечення успішної діяльності в новому економічному середовищі.

Перші успіхи заклали основу подальшого розвитку Компанії. Залучення клієнтів з різних регіонів України змусило заснувати певну кількість регіональних офісів. Така структура дозволила Компанії наблизитись до більшості своїх потенційних клієнтів та підтримувати контакти з клієнтами у регіонах.

Робота у різних галузях, вивчення їх досвіду призвело до появи нових напрямків бізнесу, які відповідали справжнім потребам клієнтів. У 1995 році Компанія Х включила до пропонованих послуг інформаційно-консультативні послуги. Швидкі та постійні зміни в податковому законодавстві обумовили появу «Клубу бухгалтерів і аудиторів». У 1996 році був створений додатковий «Клуб бухгалтерів», чиєю метою стало інформаційне забезпечення у галузі бухгалтерського та управлінського обліку і нормативного законодавства в сфері залучення джерел фінансування діяльності бізнесу. Крім того, були організовані курси підвищення кваліфікації бухгалтерів.

Аудиторська компанія Х однією з перших українських компаній отримала ліцензію на здійснення аудиту в банківській сфері, згідно з якою Компанія мала право фактично оцінювати фінансове становище банків, визначати зони ризику, що могли негативно вплинути на результати діяльності банку. Вона також мала право надавати будь-які консалтингові послуги в банківській сфері.

Компанія Х, однією з перших в Україні, почала розробляти аудиторську технологію для українських підприємств. Вона базувалась на МСБО, адаптованих до українських умов. У березні 1997 року технологія, створена компанією Х, отримала високу оцінку з боку провідних міжнародних аудиторів.

У той самий час ряд співробітників Компанії взяли участь у низці міжнародних проектів: програмі USAID «Реформа бухгалтерського обліку в Україні»; за допомогою програм TACIS вони вивчали основи міжнародного обліку та аудиту та пройшли стажування у Німеччині, у міжнародних аудиторських компаніях.

Успішна участь у багатьох проектах, професіоналізм та новаторство принесли Компанії X високу репутацію у ділових колах. Її репутацію підтвердила участь власних фахівців у розробці аудиторського та бухгалтерського законодавства в Україні. Діяльність компанії у цій галузі включала розробку аудиторських норм та стандартів та навчальних програм підвищення кваліфікації для аудиторів.

Компанія X однією з перших, ще у 1996, році почала розробку програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерської системи у відповідності з принципами МСБО та українських стандартів, управлінського та податкового обліку.

Було цілком очевидним, що розвиток Компанії вимагав збільшення кількості працівників. Крім того, змін зазнало і вище керівництво Компанії. Один із засновників помер, інший — продав свою частку. Але інші з ентузіазмом робили усе можливе для того, щоб розвивати Компанію та укріплювати її позиції на ринку.

Компанія X була зацікавлена у постійному підвищенні кваліфікації своїх працівників. За період 1994 — 1996 років Відділ інформаційних технологій (ІТ) розробив власну програму навчання та тестування аудиторів і організує закордонні тренінги для молодих фахівців. Ця програма включала перевірку професійних знань з бухгалтерського та податкового обліку, аудиту та сертифікацію професійного рівня співробітників компанії.

Важливим напрямком діяльності Компанії стало постійне інформування своїх клієнтів про регулярні семінари, які вона проводить та публікувала професійне щотижневє видання, яке користувалось великою популярністю серед професіоналів.

Відділ управлінського консалтингу розпочав свою роботу у 1996 році. Його основним завданням було організувати та впроваджувати ефективні системи управління підприємствами, за допомогою яких можна було б вирішувати виникаючі проблеми.

1997 рік став дуже важливим для Компанії. X увійшла до мережі міжнародних аудиторських фірм. Компанія X стала першою повністю українською компанією — представником міжнародної аудиторської і консалтингової компанії в Україні, яка поєднала у собі унікальний український досвід та досвід роботи на міжнародних ринках.

Членство у міжнародній аудиторській та консалтинговій організації надало Компанії очевидні переваги: українські клієнти змогли отримати послуги, які відповідають міжнародним стандартам, а це значно підвищило довіру потенційних інвесторів до їх фінансової звітності. Для міжнародних клієнтів це означало можливість вести бізнес в Україні та отримувати послуги міжнародного рівня і від міжнародної компанії в Україні.

Високі стандарти надання послуг вимагали високого рівня професіоналізму працівників. Політика управління людськими ресурсами передбачала залучення молодих випускників ВУЗів за досить скромну оплату праці. Зарплатня виглядала особливо скромною на фоні зарплат їхніх колег аналогічного рівня в міжнародних аудиторських компаніях, які працюють в Україні. Але молоді люди погоджувались на ці умови тому, що вони отримували чудові практичні знання та досвід. Але, внаслідок такої політики плінність персоналу, особливо серед молодих аудиторів та менеджерів ІТ, була дуже високою.

Успішний розвиток українського ділового середовища після 1998 році призвів до загострення проблеми залучення зовнішніх інвестицій, які б могли надати імпульсу розвитку виробництва. Через цю обставину та для забезпечення адекватної оцінки фінансових результатів підприємств, потенційні інвестори вимагали порівняльну фінансову звітність. Роль МСБО для успішного ведення бізнесу значно підсилилась.

Нові потреби призвели до того, що Компанія Х запровадила нові послуги, що надали всім користувачам фінансової звітності (менеджерам, потенційним інвесторам та акціонерам) можливість отримати прозору та ясну картину фінансового стану підприємства. Серед нових послуг Компанії були: аудит фінансової звітності згідно з МСБО та надання консалтингових послуг компаніям, які хотіли перейти на МСБО.

У 1999 перехід від аудиторсько-консалтингових послуг до консалтингових став ще більш очевидним. Традиційні користувачі фінансової звітності не обмежувались лише підтвердженням фінансової звітності, вони вимагали повного консалтингового супроводу діяльності своїх підприємств у ринкових умовах. Розвиток Відділу управлінського консалтингу дозволив запропонувати клієнтам комплексний підхід до вирішення бізнесових проблем. Це означало, що консалтинговий супровід надавався різними способами: індивідуальний консалтинг з питань стратегічного планування, управлінського обліку, організаційної структури, бюджетування та фінансового плану-

вання; організація семінарів та тренінгів, а також роботи з подальшої автоматизації фінансового, управлінського та операційного обліку підприємств.

Розуміючи необхідність удосконалення професійного управління підприємствами та банками, у 2000 році Компанія Х успішно запровадила навчальні програми для вищого та середнього керівництва. Рішення про запровадження програм бізнес-освіти, як окремого напрямку роботи Компанії, було прийняте і під тиском необхідності розвивати саму Компанію.

До команди топ-менеджерів включили молодих, амбіційних, навіть трохи нахабних співробітників. Проте лише керівники з команди засновників справді залишалися серцем і рушієм розвитку Компанії.

Засновники продовжували бути так само активними, та оптимістично налаштованими, як і 10 років тому. Протягом останніх років вони здобули не лише значний професійний та управлінський досвід, але й значний авторитет у професійних колах. Але проблеми управління великою компанією вимагали нових знань та особливих управлінських навичок. Вони чудово усвідомлювали ці проблеми. Команда топ-менеджерів ухвалила рішення про навчання на програмі MBA в одній з провідних бізнес-шкіл України.

Власний досвід топ-менеджерів у бізнес-навчанні, аудиті та бізнес-консалтингу обумовив рішення про організацію спеціалізованих програм, аналогічних програмам провідних бізнес-шкіл світу, але з урахуванням унікального українського досвіду.

У січні 2002 року Компанія Х ініціювала створення Аудитно-консалтингової групи (АКГ) Х — Альянс. «АКГ Х-Альянс — асоціація провідних консалтингових компаній, об'єднаних спільною філософією та аудиторською методологією так само як і інтегрованими критеріями надання висококваліфікованих послуг...». АКГ Х-Альянс був організований для найефективнішого використання потенціалу (персонал, матеріальна, технічна та технологічна база, маркетингові можливості) всіх учасників. Нині учасники АКГ Х-Альянс — це міжнародна консалтингова група, яка відома в Україні як Українська Консалтингова Компанія.

Аналізуючи досвід останніх 10-ти років можна сказати, що за цей період компанія Х стала найбільшою національною консалтинговою компанією, яка була перетворена у корпорацію та стала першим представником однієї з найбільших міжнародних аудиторських та консалтингових компаній в Україні.

Філософія компанії

Розвиток ділової діяльності, збільшення кількості працівників, співробітництво з іноземними партнерами обумовило необхідність розробки корпоративної філософії вже у середині 90-х. Вкрай важливим було взяти краще з практики міжнародних аудиторських груп і, зберігаючи їх засади, адаптувати до української реальності, зробити корпоративну філософію зрозумілою та прийнятною для всіх співробітників.

Процес формалізації та документування філософії Компанії був нелегким та досить виснажливим.

Першим кроком було визначення цілей та завдань Компанії з внутрішньої точки зору. Другим кроком було усвідомлення свого місця та ролі у соціумі, основних засад співробітництва з усіма зацікавленими сторонами. Третім кроком було формулювання пріоритетів та їх узгодження з місією Компанії.

Були сформульовані такі основні принципи корпоративної філософії:

1. Надаючи послуги міжнародним компаніям в Україні, Компанія Х служить об'єднуючою ланкою між міжнародними клієнтами, українськими та спільними підприємствами, які діють на українському ринку.

2. Компанія Х орієнтується на задоволення індивідуальних потреб клієнта та вважає найбільш прийнятним комплексний підхід до їх вирішення. Послуги, які надає Компанія Х направлені не лише на відображення фінансового стану діяльності підприємства в цілому, але й на створення надійного механізму для синхронізації та узгодження всіх процесів підприємства заради підвищення ефективності бізнесу.

3. Компанія Х вважає своєю основною перевагою унікальну для України здатність інтегрувати особливості діяльності міжнародних та національних консультантів та аудиторів. Такий підхід дозволяє вирішити проблеми клієнта шляхом надання послуг, які є одночасно суто індивідуальними та глобальними. Перевага для клієнта — можливість отримати їх з одного джерела.

4. Спеціалісти Компанії Х мають досвід ведення бізнесу в Україні. Вони також обізнані з вимогами міжнародних фінансових інституцій, які працюють в Україні. Вони добре розуміються на проблемах українських клієнтів, тому пропонують їм послуги, які значно удосконалюють ефективність управління підприємствами, роблять його прозорим та привабливим для клієнтів, парт-

нерів та інвесторів і створюють можливості для подальшого розвитку бізнесу.

5. Компанія Х використовує партнерства з міжнародною мережею аудиторських компаній та відносини консорціуму для того, щоб допомогти українським клієнтам отримати доступ до джерел фінансування та встановити і розвивати зв'язки зі стратегічними партнерами.

6. Компанія дотримується принципу: «Оптимальний рівень цін за якість, яка відповідає міжнародним стандартам». Система оплати послуг відзначається гнучкістю та дозволяє використати індивідуальний підхід до обслуговування Клієнта. У той же час, Клієнт отримує додаткові гарантії щодо якості послуг, що обумовлені міжнародними зв'язками Компанії.

7. Співробітники Компанії Х — висококваліфіковані бухгалтери, аудитори, фахівці з податкового обліку, банківської справи, права, управлінського консалтингу, які мають практичний досвід роботи у країнах Європейського Союзу. Більшість працівників закінчила програму «Магістр бізнес-адміністрування» (МБА) Міжнародного Інституту Менеджменту (МІМ-Київ), пройшла підготовку, підтверджену сертифікатами, у міжнародних аудиторських компаніях, або у рамках проектів, фінансованих USAID та TACIS. Більшість співробітників — сертифіковані аудитори, деякі — члени Федерації професійних аудиторів та бухгалтерів України, Американського Інституту Управлінського Обліку (ІМА, США), Інституту Внутрішніх Аудиторів (США).

8. Компанія Х дотримується єдиної для всіх членів міжнародної мережі аудиторських компаній методології. Метою її діяльності є зростання ефективності підприємств, що означає досягнення максимального результату протягом найкоротшого періоду часу. Робота Компанії Х базується на принципах ретельності, ефективності, об'єктивності, які застосовуються у найбільш економічно вигідний спосіб.

9. Сучасні послуги включно з аудитом за міжнародними стандартами, впровадженням системи внутрішнього аудиту, податковим консалтингом та юридичним супроводом, управлінським консалтингом, сучасними ІТ тощо, використовуються на користь Клієнта незалежно від величини проекту. Беручи до уваги складність правового поля в українській фінансовій та банківській сфері, фахівці Компанії розробили надійну методологічну базу, яка дозволяє українським компаніям мінімізувати ризики та ефективно управляти своїми активами та ресурсами.

10. Розуміння соціальної ролі професії аудитора відкриває перед Компанією Х додаткові можливості власного професійного розвитку і засад цієї професії в Україні.

11. Укріплюючи власні позиції на ринку, Компанія Х приділяє багато уваги соціальним проектам. Один з прикладів — укладання фінансових звітів для неурядових організацій, які працюють з ООН в Україні.

Корпоративний кодекс поведінки

Протягом 10 років існування Компанії Х виник власний корпоративний стиль, створена команда, сформульовані етичні норми. Створити команду не означало просто зібрати розумних, здібних та відданих людей. Необхідно було організувати їх роботу, врегулювати їхні стосунки так, щоб вони могли досягати поставлених цілей. Серед цих людей не повинно було залишитись протиріч щодо: цілей, ідеології, підходів до ведення бізнесу. Навіть їх особисті якості, такі як темперамент, уміння контактувати з людьми в ідеалі мають бути гармонізовані.

Компанія Х сформулювала свою місію, яка полягає в тому, що Компанія Х має завжди бути лідером у наданні високоякісних інформаційних та консалтингових послуг у галузі аудиту, бухгалтерського та податкового обліку, управління підприємствами та сприяння діловому успіху клієнта.

Для успішного впровадження своєї місії Компанія Х робить усе можливе для інтеграції потреб розвитку бізнесу та професійних здібностей своїх власних співробітників. Компанія Х зацікавлена у встановленні таких стандартів поведінки та комунікації своїх співробітників, які б створили основу для природного корпоративного клімату та відданості своїй справі співробітників, та призвели б до подальшого активного розвитку Компанії.

Поставлені цілі лягли в основу новоствореного «Кодексу корпоративної поведінки».

Залежно від існуючих поглядів на ділову практику в Україні встановлення стандартів корпоративної поведінки дехто розглядав як нормальний процес, дехто — як дурниці, дехто — як потрібний крок, дехто — як абсолютно непотрібний.

Компанія Х була певна, що Корпоративний кодекс поведінки може стати потужною конкурентною перевагою, допомогти захистити та розвивати бізнес. Крім того, Кодекс повинен був об'єднати Компанію в одну велику сім'ю, як це було 10 років назад, коли бізнес тільки народжувався, та сприяти втіленню того

кращого, що було притаманне засновникам і призвело Компанію до успіху впродовж 10 років.

За глибоким переконанням засновників Кодекс мав гарантувати всім співробітникам можливість отримувати задоволення від роботи та солідну винагороду.

Текст Кодексу розроблявся протягом майже пів-року за принципом «згори вниз». Менеджмент всіх рівнів (від членів Наглядової ради та «топів» до менеджерів середньої ланки, аудиторів та програмістів) брав участь у створенні цього Кодексу (див. резюме деяких співробітників у додатку).

Перші положення стосувались відповідальності, яка пов'язана з роллю співробітника Компанії. Кожен працівник, з самого першого дня роботи повинен був зрозуміти, що у нього з'явилась ще одна сім'я — Компанія. Крім того, у положеннях Кодексу зазначалось, що порушення колективної угоди руйнує бізнес в цілому.

Деякі стандарти базувались на давньоримському прислів'ї: «Потурбуйся про порядок, і він потурбується про тебе». Інші правила закликали співробітників бути чесними, послідовними та відданими справі Компанії. Слід зазначити, що в цілому Кодекс Компанії Х стосувався більше «духовних», моральних аспектів діяльності Компанії. Стандарти поведінки формулювались у формі тверджень, а не правил або інструкцій щодо конкретних дій, або поведінки у складній або невизначеній ситуації.

«Якщо Ви твердо дотримуєтесь правил, то можете очікувати від своїх колег такого самого ставлення».

Одне з основних завдань — безболісна адаптація нових співробітників було визначене наступним чином: «Якщо Ви поділяєте наші погляди, Ви зможете пояснити їх новачкам».

Компанія вважала, що прозорі комунікації та висока ефективність роботи — важливі чинники підтримання високих етичних стандартів поведінки та зменшення ризиків Компанії, особливо в разі невідповідності її співробітників або зацікавлених осіб високим стандартам поведінки. «Якщо Ви знайдете можливість не дотримуватись цих стандартів, не порушуючи їх букву, Компанія має право спитати у Вас: Чого Ви таким чином хочете досягнути?»



Висновки

Нині корпоративна культура — сильна сторона лише декількох українських компаній, таких як Компанія Х, чії ідеї сформульовані у Корпоративному кодексі поведінки.

Сьогоднішня бізнесова практика доводить, що корпоративна культура передається в Україні «з рук у руки»: новачки попадають під вплив «учителів» та діють згідно з їх рекомендаціями, інтегруючись до команди саме у такий спосіб. Для Компанії Х це особливо актуально, адже її засновники і нині особисто впливають на її діяльність.

Професіоналізм та відповідальність за результат, компетентність та дорогоцінний практичний досвід, незалежність та об'єктивність були та лишаються основними принципами діяльності Компанії Х з 1993 року.

Але питання, з якими стикнулись засновники Компанії Х залишились. Як розробити та втілити чіткі та прозорі стандарти управління, що відображають культуру компанії, її бізнес-процеси, що засновані на цінностях засновників та узгоджені з міжнародними партнерами?



Питання для обговорення кейсу

1. Що обумовлює поведінку людей в організації?
2. Як починає формуватись корпоративна культура?
3. Як залежить корпоративна культура організації від її «життєвого циклу»?
4. Яким чином різні люди всередині організації починають розділяти спільні погляди, відношення та цінності, що обумовлюють їх бізнес-діяльність?
5. Як визначити характеристики клімату всередині організації? Чим «вимірюється» корпоративна культура?
6. Які мають бути прийняті внутрішні нормативні акти, професійні кодекси, щоби забезпечити розвиток корпоративної культури організації?
7. Як має бути забезпечений механізм впровадження відповідних внутрішніх нормативних актів, корпоративних кодексів та стандартів?

Кейс 4.¹

Стратегія Nokia: чи легко відновлювати позиції на ринку?

Прогнозування ситуації й швидка реакція на найменші її зміни — фундаментальні передумови успіху на ринку. У бізнесі, однак, нерідко відбувається так, що найбільш імовірні прогнози не збуваються, і найменше зволікання в реагуванні на кон'юнктуру, що змінилася, виявляється фатальним. При подібному розвитку подій головними завданнями компанії стають мінімізація втрат і відновлення втрачених позицій. Такі ситуації часто виявляються іспитом на міцність, як, наприклад, у випадку з фінським гігантом Nokia Group.

¹ В. Грачова. журнал «Генеральний директор» (№ 4, 2005).

У ХІ століття Nokia Group ввійшла світовим лідером в області мобільних комунікацій. До 2002 року 40 % мобільних телефонів що продаються у світі були випущені цією компанією. Мільярдні прибутки, стабільність біржових котирувань, а також оптимістичні плани по збільшенню обсягу продажів телефонів, мережного устаткування й інших сучасних продуктів не залишали сумнівів щодо подальших успіхів лідера. «Зоряною годиною» для підрозділу Mobile Phones став рік 2003-й, який компанія завершила з рекордним обсягом продажів мобільних телефонів (179 млн. штук) і рекордними показниками операційного прибутку — 5,575 млрд. EURO (на 5 % вище в порівнянні з 2002 роком). При цьому ринкова частка компанії склала більше 38 %.

Історія зльотів і падіння

Однак у першій половині 2004 року непотопляємий флагман повалив інвесторів у шок, визнавши тяжкий факт: всупереч прогнозам, загальні обсяги продажів компанії не тільки не зросли на 3—7 %, але й зменшилися на 2 % в I кварталі й на 5 % — в II кварталі. Винуватцем став увінчаний лаврами підрозділ Mobile Phones: в I кварталі падіння продажів склало 15 % (операційний прибуток скоротився на 25 %), в II кварталі — 13 % (у порівнянні з аналогічними показниками 2003 року). Ця негативна тенденція спостерігалася на європейському, африканському й північноамериканському ринках. В цілому, ринкова частка компанії в I кварталі 2004 року скоротилася до 32 %, в II кварталі — до 31 %, тобто в порівнянні з 2003 роком Nokia втратила 6—7 % ринку.

Прорахунком номер один у стратегії Nokia аналітики назвали несвоєчасний запуск суперпопулярних моделей телефонів у формі «ракушки» (clamshells), так званих «розкладушок»

У квітні 2004 року фондовий ринок відреагував на ситуацію стрімким падінням курсу акцій Nokia, На фондовій біржі в Хельсінкі акції компанії буквально за лічені хвилини подешевіли на 17,1 % (до 14,38 EURO за штуку), а на Нью-Йоркській фондовій біржі — на 18,6 %. Після цього проблем в Nokia додалося: наприклад, у США авторитетна юридична фірма Milberg Weiss Bershad Hynes & Lerach подала проти компанії і її керівництва позов від імені акціонерів, обвинувативши фінів у невинувато завищених прогнозах, «искажаючих ситуацію на ринку». Для Nokia все що відбувалося виглядало ще більш тяжким на фоні досягнень, продемонстрованих головними конкурентами. Так, Sam-

sung й Sony-Ericsson значно збільшили обсяги продажів, а Motorola приємно порадувала інвесторів, завоювавши додатково 2,5 % ринку. Після цього аналітики інвестиційного банку Nomura Securities International винесли суворий вирок: «Nokia не змогла вчасно адаптуватися до потреб ринку. Не залишається ніяких надій на поновлення росту в 2004 році».

У чому помилився флагман ринку?

Прорахунком номер один у стратегії Nokia аналітики назвали несвоєчасний запуск суперпопулярних моделей телефонів у формі clamshells. Вони вперше були представлені на ринку американської Motorola, згодом їх успішно популяризували компанії Samsung й LG Electronics. По оцінках фахівців, 40 % продажів у секторі мобільної телефонії в 2004 році повинні були скласти трубки нової затребуваної конфігурації. Проігнорувавши запити покупців, Nokia добровільно відмовилася від додаткових прибутків у сегментах що динамічно розвивалися. Оцінюючи такий хід, експерти дивувалися: Nokia завжди славилася винятковою здатністю вгадувати смаки покупців. Тим часом в Nokia були певні аргументи:

— по-перше, компанія не захотіла наслідувати конкурентів (лідерові більше підходить роль першопрохідника);

— по-друге, виробництво «розкладушок» — процес більше складний і дорогий у порівнянні з випуском класичних трубок, а термін служби модних «раковин» менш тривалий. Оцінюючи підвищений попит на «розкладушки» як тимчасове явище, Nokia, схоже, вирішила не гнатися за модою, що минає й... помилилася.

Другим уразливим пунктом у стратегії компанії стала вартість мобільних терміналів, а саме — відсутність широкого спектра трубок доступної цінової категорії. «Сверхразумність» телефонів Nokia, а також їхнє виробництво на власних заводах компанії, розкиданих по усім світі, стали визначальними факторами досить високої собівартості продукції. Тим часом на тлі «битви, що загострюється, за споживача» зниження собівартості й відпускної ціни на мобільні телефони стало усе більше твердим імперативом для виробників, що бажають залишатися конкурентноздатними. По оцінках найбільшого швейцарського банку Credit Suisse First Boston, до 2007 року темпи росту користувальницької аудиторії істотно скоротяться, кількість виробників мобільних телефонів зросте в міру того, як технології будуть ставати усе більше доступними (зокрема, очікується вихід на ринок нових азійських

компаній). При цьому боротьба між нинішніми іменитими конкурентами ще більше посилить. Не дивно, що з початку 2000-х років ціни на мобільні телефони знижуються в середньому на 4 % у рік, і виробники прагнуть здешевити виробництво, переносючи його на ринки, що розвиваються. Крім цих очевидних прорахунків, експерти відзначають також ще два фактори, що негативно вплинули на ринкові позиції Nokia. Компанія свідомо не поспішала радувати покупців своїх телефонів достатком високотехнологічних нововведень (кольорові екрани, убудовані камери й т. д.), вичікуючи, поки модні новинки придбають достатню популярність, а технології їхнього виробництва стануть більше доступними. Наприклад, Nokia недооцінила значення цифрових камер: в 2003 році тільки 6 % проданих компанією трубок мали цифрові фотокамери, тоді як в Samsung цей показник склав 18 %, а в Sony/Ericsson — 30 %. Сконцентрувавшись на наддефективності, Nokia не подбала про те, як спокусити покупця.

Ще один уразливий пункт у стратегії компанії — вартість мобільних терміналів, а саме — відсутність широкого спектра трубок доступної цінової категорії

Також компанія недооцінила роль мобільних операторів як потенційних замовників. В Азії, наприклад, оператори замовляють у виробників величезні партії «персоналізованих» телефонів (у таких телефонах є логотипи як виробника, так й оператора, у меню за бажанням оператора вносяться деякі зміни й т. д.). Nokia довгий час не бажала ділитися славою власного бренда з операторами, за що останні віддячили «гордовитому королю мобільної телефонії» рішучим скороченням кількості замовлень. Наприклад, у Франції в першій половині 2004 року телефони Nokia найменше були представлені в пакетах (пакет послуг плюс трубка), продаваних місцевими операторами (SFR, Orange, Bouygues Telecom). Це при тім, що 9 з 10 телефонів у Франції в той час купувалися одночасно з пакетом послуг оператора...

Результат «мастодонтів»

На тлі деяких невдач Nokia, часом поданих пресою як «падіння століття», не могло залишитися непоміченим звільнення з компанії двох шановних членів виконавчої ради — Матті Алахухта й Сарі Балдауф. Однак Nokia не зв'язувала кадрові зміни із ситуацією на ринку. Сарі Балдауф проробила в Nokia близько 20 років й, за словами президента компанії Йорма Оллила, брала безпосередню участь у створенні самої інфраструктури мо-

більшої індустрії. На момент звільнення з компанії Сари керувала підрозділом Networks, але виявила бажання «продовжити кар'єрний ріст за межами Nokia». Матти Алахухта, головний менеджер по розробці стратегії, перейшов працювати генеральним директором у шановну фінську компанію Kone, що займається установкою й обслуговуванням ліфтового встаткування. Зміни в структурі генерального менеджменту керівництво прокоментувало як «один з елементів трансформації компанії».

Лідери не здаються

Отже, після невтішних результатів I-II кварталів 2004 року думки експертів щодо подальших перспектив Nokia виявилися протилежними. Одні затверджували, що відновити втрачені позиції й колишні обсяги прибутків — завдання практично нездійсненна. Інші відзначали, що говорити про поразку Nokia передчасно: в 1995 році компанія пережила повний розвал своєї логістичної системи, однак вийшла із кризи більше сильної, чим коли-небудь. Сама Nokia, опинившись в непростій ситуації, продемонструвала спокій і холоднокровність. Визнавши, що результати на початку року не виправдали очікувань керівництва, президент Nokia Group заявив, що в довгострокових планах компанії — завоювання 40 % ринку.

Продовжуючи активну боротьбу на ринку мобільних телефонів, компанія приділяє багато уваги іншим видам діяльності, які стануть потужними джерелами росту тоді, коли ресурси ринку мобільної телефонії вичерпаються

Компанія прийнялася діяти. Головними контрзаходами стали зниження цін на окремі моделі телефонів (у межах 10—25 %), а також запуск на ринок більше трьох десятків нових моделей, включаючи горезвісні «розкладушки» (із запущених в 2004 році 36 нових продуктів 11 являли собою розкладні моделі). Відпускна ціна на телефони склала в середньому 107 EURO. Випущені в 2004 році трубки приємно порадували покупців широким набором модних функцій, а спектр довгоочікуваних «розкладушок» — від претензійної Nokia 7200 у стилі «етно-модерн» до симпатичний-недорогий Nokia 2650 і стильних, ультрасучасних моделей — повинен був задовольнити різноманітні смаки.

Компанія також дозволила операторам персоналізувати продані ними трубки на свій смак.

Починаючи з III кварталу 2004 року загальні обсяги продажів виросли (на 1 % — в III кварталі, на 3 % — в IV кварталі), ринко-

ва частка компанії в ІV кварталі склала 34 % завдяки «відвоюванню» старих й «завоюванню» нових позицій на ринках Азії, Азіатсько-Тихоокеанського регіону, Європи й Близького Сходу. Це у два рази більше, ніж ринкова частка Motorola, найближчого конкурента Nokia. Деякі із вжитих заходів негативно відбилися на короточасних прибутках, однак очікується, що в перспективі вони принесуть більші дивіденди.

Чим амбіційніші плани, тим ймовірніший успіх?

Незважаючи на певні успіхи Nokia, деякі фахівці не поспішають затверджувати, що «король повертається». Відповідно до результатів діяльності компанії за 2004 рік, загальні обсяги продажів так і не досягли рівня 2003 року, скоротившись на 1 %.

Очікується, що джерелом росту стане потенціал ринків, що розвиваються, а також заміна покупцями старих моделей на нові.

Тим часом компанія має вагомі передумови для подальших досягнень: шановний бренд, ефективна дистриб'юторська мережа, солідні виробничі потужності (15 заводів у дев'ятьох країнах миру), величезні інвестиції в науково-дослідну діяльність (підрозділу Research & Development в 12 країнах світу). За прогнозами компанії, ріст ринку мобільних телефонів в 2005 році складе 10 % (а в міру запуску телефонів третього покоління цей показник може й зрости). І хоча експерти Nomura й Morgan Stanley називають більш обережні цифри (2—4 %), Nokia сповнена оптимізму й не відмовляється від планів довести контрольовану нею частина ринку до 40 %. Очікується, що джерелом росту в 2005 році стане потенціал ринків, що розвиваються, а також заміна покупцями старих моделей на нові. Nokia як і раніше не прагне випередити конкурентів у просуванні на ринок новітніх технологій, бажаючи залишатися «надійним масовим виробником».

Браво, диверсифікація!

Яким би не виявився результат битви на ринку мобільних телефонів, у фінської Nokia є дуже надійний запасний рубіж, що компанія готовить собі вже не один рік, активно реалізуючи стратегію диверсифікованості. В 2003 році почався процес трансформації дев'яти розрізнених бізнес-груп компанії в чотири самостійних підрозділи різної спеціалізації, з яких

зараз і складається Nokia Group: Mobile Phones, Multimedia, Enterprise Solutions й Networks. Продовжуючи активну боротьбу на ринку мобільних телефонів, компанія приділяє багато уваги іншим видам діяльності, які стануть потужними джерелами росту тоді, коли ресурси ринку мобільної телефонії вичерпаються. Така стратегія вже виправдує себе, зокрема, поставки мережного встаткування приносять компанії стабільні прибутки. В 2004 році результати роботи підрозділу Networks приємно радували керівництво, перевищивши очікувані показники рентабельності. Глава компанії назвав 2004 рік «вирішальною» у розвитку інфраструктурного бізнесу Nokia (компанія стала постачальником 28 з 63 запущених в експлуатацію комерційних комунікаційних мереж 3G).

Nokia в Україні

З того часу, як в 1993 році в Україні була запущена в експлуатацію мережа NMT-450, Nokia одержала широке визнання в країні як провідний виробник мобільних телефонів і мережного встаткування. Відкриття представництва Nokia в Україні в червні 2000 року зміцнило позиції компанії, засвідчивши довгострокові плани розвитку в регіоні. На вітчизняному ринку телефони Nokia користуються високим попитом, в 2004 році ринкова частка компанії становила близько 30 %.

На думку багатьох експертів, складне положення компанії на світовому ринку в меншому ступені торкнулося України, оскільки тут «Nokia є «автентичним» телефоном, його купували й будуть купувати». У цілому ж антикризові міри, прийняті Nokia, поширилися й на Україну (впроваджувалися вони з деяким «відставанням» від Західної Європи й мали більше диференційований характер). Так, нові моделі Nokia були представлені в Україні трохи пізніше, обіцяне зниження цін також відбулося пізніше, відрізнявся й рівень зниження цін на різні моделі. Представлені в 2004 році нові трубки Nokia мали успіх в Україні, зокрема, більшу популярність придбала перша фінська розкладушка Nokia 7200, чому не перешкодили часом висловлювані на її адресу докори в надмірній вичурності. А навколо стильної й поліфункціональної моделі 6230 у травні-червні 2004 року спостерігався небувалий ажіотаж. На високій хвилі популярності трималися й далеко не нові моделі, наприклад, витончена й стругаюча Nokia 6170 (випуск 2002 року) довгий час була однією із самих продаваних моделей.

Відмітною характеристикою українського ринку представники Nokia називають його потреба в недорогих серіях телефонів класичного дизайну. Ще одна особливість — традиційний попит на ергономічні, «розумні» і надійні трубки Nokia. За вдалим висловом одного з експертів, мобільні телефони фінської компанії активно купуються в Україні головним чином тому, що «Nokia є Nokia», а це серйозний показник визнання.



Питання для обговорення кейсу

Кейс 5.¹

Hewlett-Packard.

Глобальні сили, локальні потреби

Компанія «Hewlett-Packard» (штаб-квартира в США) — одна з найбільших в світі з виробництва та реалізації комп'ютерної і офісної техніки. Сьогодні компанія працює на ринках 150 країн світу. На кінець 1999 року її річний оборот склав 42,4 млн. доларів США, а кількість штатних працівників — 83 200 чоловік. З 1997 року в Україні розпочало свою діяльність представництво компанії «Hewlett-Packard».

Історія

Історія компанії «Hewlett-Packard» починається з 1937 року. Двоє друзів-випускників Стаффордського Університету (США), Білл Хьюлетт і Девід Паккард — молоді амбітні інженери, захотіли досягти успіху в галузі радіотехніки. Б. Хьюлетт і Д. Паккард конструювали та створювали найрізноманітніші пристрої: від контролерів для управління двигунами до пристроїв для управління кондиціонерами. Їх діяльність почалася у гаражі, який п'ятьдесят років по тому ввійде в історію як «місце народження Кремнієвої Долини». Крім того виявилось, що в партнерстві здібності кожного доповнюють одине одного. Вся техніка «Hewlett-Packard» відрізнялася між собою, але призначалася для вимірів і контролю електронної апаратури. В цьому була стратегія компанії — концентрувати увагу на виготовленні взаємодоповнюючих виробів, щоб а не зв'язувати себе виробництвом різномірних речей.

¹ Н. В. Головкина, М. В. Солярова. Міжнародний Інститут Менеджменту (МІМ-Київ).

Першою серійною продукцією став генератор звукових частот, розроблений Б. Хьюлеттом. Цікава стратегія його просування на ринок. Щоб привернути увагу покупців, було вирішено використати поштову рекламу та надати виробу номер «200А», щоб склалася думка, що фірма вже не перший рік займається випуском подібної продукції. Встановлена ціна продукції — 45,25 дол., була взята що називається «з стелі», і означала популярне на той час гасло 54 градуси 40 хвилин або «бійка», яке використовувався в США для встановлення північного кордону на тихоокеанському узбережжі. Це почало давати результати. Поштою стали надходити перші замовлення з вкладеними чеками. Одним з перших покупців генератора звукових частот стала студія Уолта Діснея, яка придбала його для роботи над мультиплікаційним фільмом «Фантазія». З цього моменту і почалася історія компанії «Hewlett-Packard». Принцип зворотнього зв'язку, закладений в генераторі звукових частот, став базою для інших виробів компанії, таких як аналізатор гармонійних коливань та декількох типів аналізаторів викривлення.

Важливою віхою в історії компанії стала зустріч Б. Хьюлетта і Д. Паккарда з представником південнокаліфорнійських виробників радіоапаратури та електрообладнання Норманом Нілі. Він звернув увагу на те, що при продажу необхідно пропонувати хоча б декілька видів продукції. Тому було вирішено створити повний спектр приладів для звукочастотних вимірів. Фактично це означало, що «Hewlett-Packard» вступила в боротьбу з лідером радіотехнічної промисловості компанією «Дженерал редіо».

У 1957 році засновниками «Hewlett-Packard» були сформульовані головні принципи, яких компанія дотримується впродовж своєї діяльності:

— Прибуток є основним джерелом корпоративної сили. Потрібно прагнути до досягнення максимального прибутку, але без шкоди для досягнення інших цілей.

— Покупці визначають якість зробленої роботи. Необхідно постійно боротися за покращення якості, корисності та гідності продукції та послуг, які пропонуються покупцю. Галузь інтересів: необхідно концентрувати зусилля, безперервно знаходячи нові можливості для росту, не обмежуючись галузями, в яких компанія здатна зробити реальний внесок.

— Ріст: надавати особливе значення зростанню як показнику потужності і потреби виживання.

— Наймана праця: забезпечувати сприятливу працю за найом для працівників компанії, включаючи участь в успіхах компанії. Надавати їм гарантію роботи, яка базується на показниках їх діяльності.

— Організація: підтримувати умови організації праці, які виховують індивідуальну мотивацію, ініціативу, творчість та широкі повноваження свободи в роботі, яка спрямована на досягнення встановлених цілей і завдань.

— Самофінансування працівників компанії та гнучкий графік роботи.

— Громадянськість: виконувати обов'язки дійсних громадян, роблячи внески на користь суспільства та його соціальних інститутів.

В тому ж 1957 році був розроблений план стратегічного розвитку компанії, в якому особлива увага приділялася розширенню її присутності на європейському ринку через відкриття там ряду представництв. До цього часу «Hewlett-Packard» наймала декілька торгових агентів з експорту, які продавали їй продукцію через мережу торгових представників. Однак на ринках Європи надавалася перевага продукції місцевого виробництва і важливо було не тільки розповсюджувати там продукцію «Hewlett-Packard», але й почати її виробництво. Б. Хьюлетт здійснив ряд поїздок, зустрівся з банкірами, адміністраторами виробничих фірм, представниками влади в Європі. У 1959 році було засновано представництво компанії в місті Женева (Швейцарія), а потім в Західній Німеччині.

З появою перших комп'ютерів, компанія почала активно робити розробки в цій галузі, яка незабаром стала пріоритетною. Розроблена в «Hewlett-Packard» технологія термального чорнильного струменю дозволила в 1984 році випустити персональний принтер, який забезпечував високу якість друку при низькій вартості. В цьому ж році компанія почала випуск моделі принтера LaserJet, яка стала найпопулярнішою в Європі. В 1991 році кольоровий сканер «Hewlett-Packard» додав комп'ютерам властивості читувати фотографії та інші зображення. Базуючися на технології чорнильного струменю, компанія створила кольоровий принтер для друку на звичайному папері в домашніх умовах і в офісі. В 1994 році її торговельний оборот в сфері комп'ютерної продукції, послуг і технічного забезпечення становив 20 млн. дол., або 78 % загального обороту компанії. В 1994 році на Європу припадало понад третини ділової активності «Hewlett-Packard».

СВІТОВІ ОБСЯГИ ПОСТАВОК ПЕРСОНАЛЬНИХ КОМП'ЮТЕРІВ

Рік	Кількість представлених персональних комп'ютерів, млн. од.	Частка першої п'ятірки (Compaq, Dell, IBM, Hewlett-Packard, Siemens-Fujitsu)
1996	69,3	34,0 %
1997	79,9	38,3 %
1998	93,3	41,8 %
1999	113,5	42,5 %

У період 1995—1999 роки спостерігається стрімкий ріст доходів компанії «Hewlett-Packard».

Процентний приріст продажу компанії в період 1998—1999 роки з урахуванням географічного розподілу: США — 6 %, Європа — 8 %, Азія — 18 %, Латинська Америка — 2 %.

У 1999 році правила успішного функціонування уточнюються менеджментом компанії у відповідності до сучасних реалій:

- Повір, що ти можеш змінити світ
- Завжди працюй швидко
- Роби все сам і разом з іншими
- Довіряй та бери участь
- Ні бюрократизму
- Зроблену роботу оцінює клієнт
- Радикальні ідеї — це завжди добре
- Шукай нові шляхи в роботі
- Роби внесок у загальну справу
- Займайся винахідництвом.

Виробництвом і реалізацією вимірювальної медичної апаратури з 1999 р. займається незалежна компанія «Agilent Technology», яка вийшла зі складу «Hewlett-Packard» як самостійний підрозділ.

В 1997 році було відкрито представництво компанії «Hewlett-Packard» в Україні. Основне його завдання — вивчення українського ринку та проведення маркетингових досліджень.

Аналіз ринку

Ринок комп'ютерно-периферійної техніки України характеризується нестабільністю і ненасиченістю, що пов'язано з економічною ситуацією в країні в цілому та низькою платоспроможністю більшої частини населення. На українському ринку представлені як всесвітньо відомі зарубіжні (Canon, Oki, Xerox,

Compaq, Dell, SUN, IBM тощо) так і вітчизняні компанії, які займаються локальною зборкою (Квазар-Мікро, МДМ-Сервіс, Фолгат, Версія).

**ОЦІНКА ФАКТИЧНИХ ОБСЯГІВ ЗБУТУ КОМП'ЮТЕРІВ
В УКРАЇНІ ЗА РІЗНИМИ ДЖЕРЕЛАМИ**

Роки	Кількість комп'ютерів в (одиниць) (IDC)	Кількість комп'ютерів (одиниць) (Dataquest)	Обсяг, млн. дол (IDC)	Обсяг, млн. дол (Dataquest)
1997	95180	166488	129,2	205,5
1998	102140	181228	119,2	180,4
1999	124820	Дані відсутні	140,8	Дані відсутні
2000*	155050*	Дані відсутні	168,9	Дані відсутні

«Hewlett-Packard» на українському ринку знаходиться в першій трійці постачальників комп'ютерної та офісної техніки, такої як персональні комп'ютери, монітори, лазерні та струйні принтери, сканери, багатофункціональні пристрої для друкування, сервери, партативні комп'ютери (ноутбуки), пристрої зберігання інформації. За оцінками робітників представництва компанії «Hewlett-Packard» в Україні у 2000 році обсяг поставок продукції компанії в Україну склав 30,5 млн. дол., що на 15 % більше, ніж в попередньому році. При цьому в структурі збуту компанії основна частина (55 %) припадає на лазерні, а 19 % — на струйні принтери; 26 %, що залишаються діляться порівну між Unix-серверами та іншими комп'ютерними пристроями (в тому числі персональні комп'ютери). Дані щодо кількості комп'ютерів, яка була продана в Україні, починаючи з 1997 року, різняться за різними джерелами інформації. Це пояснюється використанням різних методик розрахунків.

За оцінками спеціалістів в загальній кількості реалізованих комп'ютерів в Україні частка всесвітньо відомих торгових марок складає біля 30 %. Більшу частину ринку периферійної продукції в Україні утримує за собою компанія «Hewlett-Packard», щорічно обсяги постачання її продукції зростають мінімум на 30 %.

Споживачів техніки «Hewlett-Packard» можна поділити на корпоративних і роздрібних.

Основні конкуренти компанії «Hewlett-Packard» на українському ринку комп'ютерної і периферійної техніки -всесвітньо відомі компанії IBM, Canon, Compaq, Epson тощо. Інформація щодо конкурентів на ринку України в цій галузі дуже обмежена.

Успіхи своєї присутності на світових ринках компанія пов'язує також і з постійною роботою над підвищенням якості продукції. Щорічно 7 % прибутку «Hewlett-Packard» витрачає на проведення науково-технічних досліджень і розробок.

Політика розподілу

Розподілення техніки «Hewlett-Packard» на українському ринку, як і на інших світових ринках, відбувається через дилерську мережу. Сьогодні дилерська мережа компанії — одна з найкрупніших в Україні. «Hewlett-Packard» продає свою продукцію та працює виключно через дилерів, в чому виявляється лояльне ставлення до них. Компанія вважає, що дилери добре знають місцеві ринки, їх специфіку, найкращим чином орієнтуються в середовищі, гнучкі. «Hewlett-Packard» інвестує чималі кошти в навчання своїх дилерів. Оскільки продуктова лінія постійно удосконалюється або змінюється, на ринок виходять нові моделі техніки компанії (життєвий цикл продукції від 2 до 6 місяців), дилери повинні оновлювати свої знання декілька разів на рік.

Співробітники «Hewlett-Packard» навчаються разом з дилерами. Компанія розробляє маркетингову політику, враховуючи інтереси дилерів; знайомить їх зі стратегією збуту, передає певні навички техніки продажу і орієнтації в змінах поведінки споживача тощо. Збут продукції у великій мірі залежить від ціни: навіть невеликі коливання ціни призводять до великих змін в обсязі збуту. Як і на кожному ринку, на українському ринку є свої споживацькі переваги. Наприклад, цифрові фотокамери успішно продаються в США, але не знаходять свого масового споживача в Україні, де найбільш популярна техніка для друку. Гарантійний та післягарантійний ремонт техніки «Hewlett-Packard» здійснюють її авторизовані сервісні центри. Три сервісних центри розміщені в місті Києві, ще шість — в регіонах України. Компанія планує відкриття сервісних центрів в кожному регіоні України.

Компанія «Hewlett-Packard» розглядає рекламу як найважливіший інструмент для підтримки інформованості споживачів про існуючі та нові продукти. В залежності від продукту, що рекламується, та кола його потенційних покупців обираються рекламні носії. Коли мова йде про рекламу товару для масового споживача, компанія використовує телевізійну рекламу; коли — про товари для вузького кола спеціалістів, то перевага віддається прямому маркетингу або рекламі в спеціалізованих, професійних виданнях.

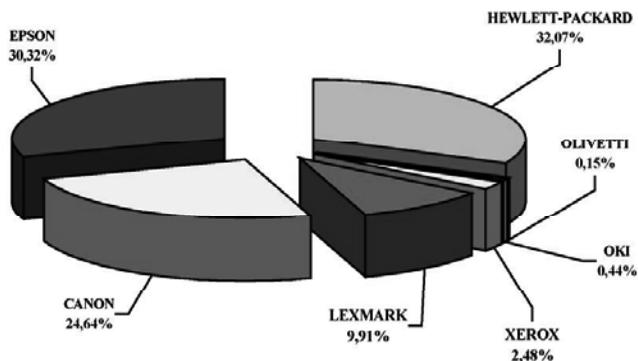


Рис. Структура пропозицій техніки DeskJet на українському ринку на початок грудня 2000 року (за оцінками ІТС)

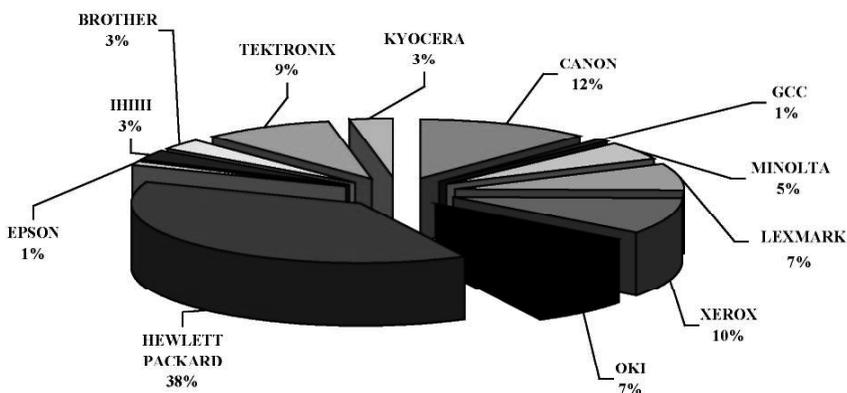


Рис. Структура пропозицій лазерних принтерів на українському ринку на початок грудня 2000 року (за оцінками ІТС)

Комунікаційна політика Реклама

Рекламні агентства, з якими працює компанія, розробляють макети з урахуванням цільової аудиторії, специфіки продукту, що рекламується, цінового позиціонування. Використовуються рекламні макети, які розроблені для проведення масових

рекламних кампаній, зокрема, в європейських країнах, але потім адаптуються до умов місцевого ринку. В 1999 році журнал «Компьютерное обозрение» визнав рекламу «Hewlett-Packard» з просування лазерних принтерів «Універсальний інструмент» кращою в Україні. Креатив було розроблено в Україні мережевим рекламним агентством «Saatchi & Saatchi».

Реклама на українському телебаченні техніки компанії перші роки була досить обмеженою. Однак вже у 1999—2000 роках значна частина рекламних коштів пішла на спонсорування телезаходів (телевізійна програма «Обличчя світу» з телеведучим Андрієм Шевченко, телевізійний канал «Новий», спонсорські покази телевізійних фільмів) та демонстрацію відеоролику на «Новому каналі». Відеоролик рекламував лазерні принтери і його поява переслідувала декілька цілей: позиціонувати багатофункціональні лазерні принтери як ідеальне рішення для офісу; сприяти просуванню на українському ринку нового логотипу компанії, який подавався у вигляді заставки на початку і наприкінці рекламного ролику; вплинути на ріст продажу в цілому. Основними критеріями вибору телевізійного каналу і програми для рекламування продукції компанії були: рейтинг каналу, можливість рекламування в прайм-тайм, коефіцієнт охоплення цільової аудиторії, особливо в регіонах; політика каналу щодо встановлення ціни на рекламу.

Рекламна кампанія з використанням рекламних щитів була проведена у вересні-листопаді 1999 року в місті Києві. Їх місце розташування обиралося з точки зору оптимального охоплення цільової аудиторії (біля мосту ім. Патона, на Подолі, на Ленінградській площі, впродовж проспекту Перемоги). Оригінал-макет робився з урахуванням особливостей українського ринку, основним завданням рекламної кампанії було позиціонувати кольорові принтери як найкраще рішення для дому та малого офісу. Результатом стало збільшення кількості звернень до дилерської мережі та ріст продажу цієї техніки в роздрібній мережі майже в два рази. Для підтримки дистриб'юторської мережі було прийнято рішення надавати в рекламних макетах назви авторизованих дилерів компанії та їх контактні номери телефонів. Крім цього надаються назви і контактні номери телефонів сервісних центрів як в місті Києві, так і регіональних сервісних центрів. В останніх рекламах з'явився ще і номер телефону технічної підтримки, за яким можна отримати консультацію з будь-якого технічного питання, пов'язаного з продукцією компанії. За деякими даними спеціалістів витрати на рекламу марки «Hewlett-Packard» в Україні у 1999 ро-

ці склали 400 000 дол. США (3-є місце по витратах на рекламу марок після Indesit та Samsung). Так як в структурі збуту комп'ютерно-периферійної техніки компанії основна частина (55 %) припадає на лазерні, а 19 % — на струйні принтери, то розподілення рекламного бюджету відповідає цьому поділу; 26 % рекламного бюджету, що залишаються поділяються порівну між Unix-серверами і іншими комп'ютерними пристроями (в тому числі персональні комп'ютери).

Зв'язки з громадськістю

Діяльність у сфері громадських зв'язків є невід'ємною частиною комунікаційної політики компанії в Україні. Прес-конференції проводяться з регулярністю декілька разів у квартал. Тематика прес-конференцій різна: вихід на ринок нового продукту, кадрові пересування, нові призначення, спільні маркетингові акції з дилерами тощо. У відповідності з запропонованою тематикою запрошуюються і представники преси.

Прес-конференції відвідують і фахівці з європейських маркетингових центрів. Так, у 1999 році прес-конференція, яка була проведена спільно компанією «Hewlett-Packard», компанією «Soft-Tronik» і АКБ «Київ-Приват» привернула увагу преси. Її основною темою став продаж техніки «Hewlett-Packard» компанією «Soft-Tronik» у розстрочку за допомогою АКБ «Київ-Приват». Професійно складений прес-реліз, підібрана преса, інноваційний характер послуги, яка була запропонована ринку, вдало сприяло розвитку продажу техніки «Hewlett-Packard» у розстрочку. Очікування банку і дистриб'ютора були виправдані — здійснено ряд успішних угод. Далі планується просувати таку послугу, використовуючи поштову розсилку та рекламу у пресі.

Прес-конференції можуть проводитися в рамках широкомасштабних маркетингових програм. Наприклад, під час участі компанії у виставці «ComputerExpo-99», було проведено декілька прес-конференцій, присвячених появі на українському ринку її нових продуктів.

Участь у виставках є важливою складовою політики просування товарів на українському ринку. Виставка «ComputerExpo-99» була першою виставкою в Україні, в якій «Hewlett-Packard» брала участь. На стенді компанії (загальна

площа 99 кв.м) було виставлено найновіше обладнання: сервери, робочі станції, принтери, мережева продукція тощо. Оформлення стенду доповнювали яскраві рекламно-інформаційні буклети. Продумані заходи (прес-конференції, вечірка для особливо важливих замовників (VIP), спеціально проведена поштова розсилка) і притягнення компаній-дилерів до сумісної роботи, дозволили підвищити ефективність продажу через мережу дистриб'юторів і в корпоративному каналі відповідно на 20 % і 10 %.

Спонсорство

Дотримуючися і розвиваючи ідею громадянськості, закладену засновниками компанії в основу її діяльності, а саме: виконувати обов'язки дійсних громадян і робити внески на користь суспільства та його соціальних інститутів, компанія вважається одним з найкрупніших спонсорів різноманітних світових програм. Спонсорство є елементом підтримки зв'язків з громадськістю. Компанія «Hewlett-Packard» в Україні є спонсором футбольного турніру, який вже декілька років проводить компанія ERC (один з найкрупніших дистриб'юторів техніки «Hewlett-Packard» в Україні). На цей турнір запрошуються команди — учасники зі списку дилерів ERC. Для висвітлення подій турніру обираються найрізноманітні інформаційні носії: спеціальна комп'ютерна преса, бізнес-преса, телебачення. В рамках турніру проводяться прес-конференції: одна на початку турніру, де доводяться умови його проведення, проходить жеребкування команд — учасників турніру; інша -наприкінці турніру і основна її мета — нагорода цінними призами переможців. У 2000 році на турнірі першим призом був автомобіль «Daewoo».

Кроки компанії «Hewlett-Packard» щодо збільшення обсягу продажу.

Є кілька напрямків, інвестує кошти і від яких залежатиме збільшення обсягу продажу. Це по-перше, дилери; по-друге, корпоративний збут; по-третє — сервісне обслуговування; по-четверте — роздрібна мережа. «Hewlett-Packard» в Україні очікує у найближче майбутнє, що товар нижнього рівня (найдешевша техніка для дому і офісу) буде дуже активно продаватися в магазинах, а значить про подальший розвиток роздрібною мережі потрібно думати вже сьогодні.....



Питання для обговорення кейсу

1. Сформулюйте принципи діяльності компанії Hewlett-Packard.
2. Дайте оцінку позиції компанії Hewlett-Packard на українському ринку комп'ютерно-периферійної техніки на початку нового століття.
3. На які сегменти українського ринку доцільно орієнтуватися компанії Hewlett-Packard? На які особливості місцевого ринку треба звернути увагу при позиціонуванні техніки Hewlett-Packard?
4. Який тип каналів розподілу було обрано спеціалістами компанії? Чи є такий вибір найкращим?
5. Надайте пропозиції щодо організації системи збуту продукції компанії на українському ринку.
6. Які види комунікації Ви запропонували б керівництву компанії Hewlett-Packard в Україні? Чому так?
7. Які методи формування попиту та стимулювання збуту Ви можете запропонувати для різних сегментів українського ринку?
8. Яка на Вашу думку може бути структура витрат на просування продукції, виходячи з наведеної в ситуації суми у 1999 році?



ТЕСТИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

- 1) Міжнародний бізнес — це:**
- a) ділові взаємовідносини фірм, організацій та їх підрозділів;
 - b) система господарських операцій, які здійснюються суб'єктами господарювання двох країн з метою отримання прибутку;
 - c) схема реалізації надлишків товарів суб'єктами господарювання.
- 2) Скільки етапів історичного розвитку включає міжнародний бізнес:**
- a) три;
 - b) чотири;
 - c) п'ять;
 - d) шість.
- 3) Комерційна ера розвитку міжнародного бізнесу характеризується:**
- a) завершенням виділення та структуризації колоніальних імперій;
 - b) зародженням торгівлі колоніальними товарами в Європі; високим ризиком далеких морських подорожей; проявом державної підтримки міжнародного бізнесу;
 - c) поштовхом самовизначенню колоніальним країнам.
- 4) Ера експансії у розвитку міжнародного бізнесу характеризується:**
- a) завершенням виділення та структуризації колоніальних імперій;
 - b) розширенням ринків збуту товарів та сировини;
 - c) зародженням торгівлі колоніальними товарами в Європі.
- 5) Який період у розвитку міжнародного бізнесу перетворив увесь світ у сферу міжнародного бізнесу?**
- a) ера національних держав;
 - b) ера глобалізації;
 - c) ера експансії.

6) Зародження торгівлі колоніальними товарами в Європі — це риса:

- a) ери концесій;
- b) ери національних держав;
- c) комерційної ери.

7) Високий ризик далеких морських подорожей; прояв державної підтримки міжнародного бізнесу — це риса:

- a) ери концесій;
- b) ери національних держав;
- c) комерційної ери.

8) Завершення виділення та структуризації колоніальних імперій; стрімкий індустріальний розвиток Європи, а потім і Америки, зміна вивозу заморських товарів на вивіз сировини — це риса:

- a) ери концесій;
- b) ери глобалізації;
- c) ери експансії.

9) Поштовх самовизначенню колоніальним країнам; поява двох тоталітарних режимів у світі; загострення боротьби на ринках сировини, готових виробів; за конкурентні переваги у бізнесі.

- a) ери концесій;
- b) ери національних держав;
- c) ери глобалізації.

10) Сукупність управлінських відносин, що складаються у сфері міжнародного бізнесу у зв'язку з плануванням, організацією, координацією та контролем виконання конкретних міжнародних ділових операцій на різних рівнях їх розвитку (від конкретної організації до держави):

- a) предмет вивчення міжнародного менеджменту;
- b) основний принцип міжнародного менеджменту;
- c) основна функція міжнародного менеджменту.

11) Жорсткий прагматизм, орієнтація на користь справи, повага до матеріального достатку, заробляння грошей — риса національного стереотипу бізнесмена —

- a) француза;
- b) англійця;
- c) американця.

12) Інтелектуальність, любов до мистецтва, гармонії та краси, нерішучість в сфері реалізації задуманих планів та проектів — риса національного стереотипу бізнесмена:

- a) француза;
- b) американця;
- c) китайця.

13) Сукупність смиренності, терпіння та наполегливості в праці — риса національного стереотипу бізнесмена:

- a) англійця;
- b) американця;
- c) китайця.

14) Поєднання безмежної працездатності, терпіння, внутрішньої орієнтації на красу та самовдосконалення — риса національного стереотипу бізнесмена:

- a) француза;
- b) американця;
- c) японця.

15) Вибір організаційно-правової форми здійснення міжнародного бізнесу зумовлюється:

- a) бажанням партнерів по бізнесу;
- b) рівнем правового забезпечення;
- c) переліченими вище факторами.

16) Глибока повага до традицій національних, державних, сімейних та інших, що пояснює розвинутий консерватизм — це риса національного стереотипу бізнесмена —

- a) француза;
- b) англійця;
- c) китайця.

17) Відносно тривала міжорганізаційна угода по співробітництву, яка передбачає спільне використання ресурсів та /чи/ структур управління двох або більше самостійних фірм із декількох країн для реалізації завдань, пов'язаних з місією кожної з них — це:

- a) міжнародна кооперація;
- b) міжнародний стратегічний альянс;
- c) фінансова група.

18) Асоціація по співробітництву між декількома фірмами, які передбачають негласну домовленість між конкурентами в умовах олігополії — це:

- a) МСА як формальна угода;
- b) МСА як неформальна угода;
- c) МСА як участь в акціях.

19) Узгоджена діяльність двох та більше партнерів для досягнення спільної мети із створенням юридичної особи (СП) — це:

- a) міжнародна кооперація;
- b) міжнародний стратегічний альянс через участь в активах;
- c) фінансовий союз.

20) Тісна асоціація окремих фірм, організацій, яка створюється для досягнення спільної мети та взаємної вигоди

- a) міжнародна кооперація;
- b) міжнародний стратегічний альянс через участь в активах без створення організацій;
- c) фінансовий союз.

21) Дослідження особливостей національної культури — це роль міжнародного менеджера як:

- a) організатора пошуку виходу на зовнішній ринок;
- b) культурного аналітика;
- c) дипломата.

22) Представник не тільки фірми, але і країни в цілому — це роль міжнародного менеджера як:

- a) організатора пошуку виходу на зовнішній ринок;
- b) культурного аналітика;
- c) дипломата.

23) Визначення основних мотивів виходу на зовнішні ринки — це роль міжнародного менеджера як:

- a) організатора пошуку виходу на зовнішній ринок;
- b) стратегічного мотиватора;
- c) суспільного діяча.

24) Турбота про оптимальність функціонування фірми в цілому — це роль міжнародного менеджера як:

- a) стратегічного оптимізатора міжнародного бізнесу;
- b) організатора пошуку виходу на зовнішній ринок;
- c) дипломата.

25) Дослідження рівня оплати праці в іноземній країні входить в систему аналізу зовнішнього середовища:

- a) економічного;
- b) політичного;
- c) правового.

26) Вивчення ролі та впливу регіональних органів влади на бізнес входить в систему аналізу зовнішнього середовища:

- a) економічного;
- b) політичного;
- c) правового.

27) Дослідження елементів антимонопольного законодавства в іноземній країні входить в систему аналізу зовнішнього середовища:

- a) економічного;
- b) правового;
- c) культурологічного.

28) Вивчення традицій, звичок, вірувань в іноземній країні входить в систему аналізу зовнішнього середовища:

- a) політичного;
- b) правового;
- c) культурологічного.

29) До основних елементів зовнішнього середовища міжнародного бізнесу не входить:

- a) культура;
- b) економіка;
- c) політична ситуація.

30) Який основний блок зовнішнього середовища характеризує систему цінностей:

- a) культурологічний;
- b) політичний;
- c) правовий.

31) Який із блоків зовнішнього середовища характеризує загальний рівень заробітної плати:

- a) політичний;
- b) правовий;
- c) економічний.

32) Відмінність МСА від міжнародних альянсів

- a) відсутня;
- b) тільки у наявності довгострокових планів;
- c) полягає у назві.

33) Чим відрізняються МСА від МА:

- a) належністю до різних країн;
- b) належністю до однієї країни;
- c) наявністю довгострокових планів та цілей.

34) Довгострокові відносини між членами МСА це:

- a) стратегія;
- b) тактика;
- c) оперативна діяльність.

35) Об'єднання зусиль членів МНК:

- a) стратегія;
- b) об'єктивність;
- c) обов'язковість.

36) Вибір різних форм міжнародного співробітництва зумовлюється менеджментом:

- a) вищого;
- b) середнього;
- c) нижчого рівня.

37) Менеджмент міжнародних фірм обирає для міжнародного співробітництва завжди:

- a) найбільш прийнятну форму партнеру;
- b) тільки знайому форму ініціатору;
- c) оптимальну для партнерів.

38) Форма МСА:

- a) зумовлює успіх;
- b) є основою успіху;
- c) не впливає на успіх.

39) Форма МСА:

- a) визначається законами;
- b) вибирається партнерами;
- c) визначається акціонерами.

40) Участь в активах без створення організації:

- a) найбільш прийнятна форма МСА;
- b) не є формою МСА;
- c) одна із форм МСА.

41) Участь в активах іншої міжнародної фірми:

- a) впливає на рішення фірми;
- b) зовсім не впливає;
- c) є обов'язковою для розвитку.

42) Межі участі в активах регулюються:

- a) самостійно фірмами;
- b) конкурентним законодавством;
- c) антимонопольним законодавством.

43) Антимонопольне законодавство щодо МСА:

- a) визначає процент участі фірми на ринку;
- b) може встановлювати межі дольової участі партнерів;
- c) додатковий засіб захисту.

44) МСА з дольовою участю:

- a) є рівнозначним портфельним інвестиціям;
- b) відрізняється наявністю декількох функціональних угод;
- c) нічим не відрізняється.

45) Контрактні довгострокові угоди:

- a) є завжди як формальні угоди;
- b) є завжди як офіційні угоди;
- c) можуть приймати форму формальних угод.

46) Функціональні угоди:

- a) одна із форм МСА;
- b) спільний проект декількох МФ;
- c) негласна домовленість між конкурентами.

47) Неформальна угода в МБ:

- a) офіційна домовленість між МФ;
- b) негласна домовленість між конкурентами;
- c) формальний договір про співробітництво.

48) Функціональна угода може бути:

- a) тільки в сфері НДДКР;
- b) тільки в сфері дистрибуції;
- c) в різних сферах співпраці.

49) Функціональна угода не може бути:

- a) в сфері оперативного менеджменту;
- b) виробництва;
- c) в сфері використання технологій.

50) Метою функціональної угоди може бути:

- a) ціноутворення;
- b) спільна ринкова політика;
- c) наукові дослідження.

51) Метою неформальної угоди не може бути

- a) ціноутворення;
- b) спільне управління;
- c) управління просуванням товару.

52) Ліцензійна угода як стратегічний альянс:

- a) завжди;
- b) не завжди;
- c) тільки за умови довгострокового співробітництва.

53) Ліцензійна угода:

- a) одна із форм МСА;
- b) єдина форма МСА;
- c) не є формою МСА.

54) Франчайзинг:

- a) одна із форм МСА;
- b) єдина форма МСА;
- c) не є формою МСА.

55) Довгостроковий характер фінансових та майнових відносин:

- a) франчайзинг;
- b) ліцензійна угода;
- c) оренда.

56) Ліцензійна угода це:

- a) передача фінансів;
- b) передача технології;
- c) передача техніки.

57) Ліцензійна угода це:

- a) передача фінансів;
- b) передача досвіду;
- c) передача техніки.

58) Надає право використання товарного знаку:

- a) франчайзор;
- b) франчайзіат;
- c) франчайзинг.

59) Надає право використання технології:

- a) франчайзор;
- b) орендар;
- c) держава.

60) Надає право використання досвіду виробництва в сфері МБ:

- a) ліцензіар;
- b) орендар;
- c) франчайзіат.

61) Повну програму МБ передає:

- a) франчайзіат;
- b) ліцензіар;
- c) франчайзор.

62) Навчання персоналу в МБ може забезпечувати

- a) франчайзіат;
- b) ліцензіар;
- c) франчайзор.

63) Процент з обороту забезпечується:

- a) франчайзіату;
- b) франчайзору;
- c) орендарю.

64) Франчайзинг:

- a) форма МСА;
- b) спільне підприємство;
- c) дочірнє підприємство.

65) Доступ на закордонні ринки

- a) мета МСА;
- b) умова МСА;
- c) наслідок МСА.

66) Доступ до ресурсів:

- a) мета МСА;
- b) умова МСА;
- c) передумова МСА.

67) Оновлення технології

- a) обов'язкова мета МСА;
- b) може бути метою МСА;
- c) не є метою МСА.

68) Економія на витратах:

- a) результат функціонування МСА;
- b) не важлива для МСА;
- c) фактор існування МСА.

69) Підвищення компетенції:

- a) мета МСА;
- b) результат функціонування МСА;
- c) умова МСА.

70) Міжнародне співробітництво в найбільш вигідній сфері:

- a) як засіб делегування повноважень;
- b) як засіб глобальної конкуренції;
- c) як засіб реалізації переваг різних країн.

71) Можливість отримання знань:

- a) перевага МСА;
- b) втрата МСА;
- c) умова МСА.

72) Отримання впливу МФ над територією

- a) умова МСА;
- b) перевага МСА;
- c) наслідок МСА.

73) Втрати конкурентної позиції

- a) можлива перевага від міжнародної співпраці;
- b) можлива втрата від міжнародної співпраці;
- c) обов'язкова втрата від міжнародного бізнесу.

74) Розширення меж організації шляхом довгострокової контрактації:

- a) засіб глобальної конкуренції;
- b) засіб реалізації переваг різних країн;
- c) засіб досягнення впливу над територією.

75) Створення МСА у світі:

- a) не є закономірністю;
- b) умова підсилення конкурентних переваг;
- c) умова досягнення монополії.

76) Механізм акумуляції ресурсів у МБ:

- a) мета МСА;
- b) передумова створення МФ;
- c) наслідок глобалізації.

77) Підсилення конкурентних переваг

- a) мета МСА;
- b) передумова створення МФ;
- c) наслідок глобалізації.

78) МСА у Міжнародному бізнесі:

- a) ООН;
- b) ОПЕС;
- c) НАТО.

79) Як називають рівень міжнародного маркетингу, на якому фірма не здійснює спеціальних зусиль по просуванню свого товару на зовнішні ринки, хоча вони по деяким каналам поступають до закордонного споживача? Фірма певною мірою може простежувати цей процес збираючи доступну інформації про попит на свої товари за кордоном та їх конкурент нездатність.

- a) неявний міжнародний маркетинг;
- b) епізодичний міжнародний маркетинг;
- c) регулярний міжнародний маркетинг;
- d) каскадний міжнародний маркетинг;
- e) переважний міжнародний маркетинг.

80) Яка із організацій не є альянсом

- a) ЄС;
- b) ООН;
- c) ОПЕС.



КЛЮЧІ ДО ТЕСТІВ

№ питання	№ відповіді						
1	a	2	b	3	b	4	a
5	a	6	c	7	c	8	c
9	b	10	a	11	c	12	a
13	c	14	c	15	c	16	c
17	b	18	b	19	b	20	b
21	b	22	c	23	b	24	a
25	c	26	b	27	b	28	c
29	c	30	a	31	c	32	b
33	a	34	a	35	a	36	a
37	c	38	a	39	b	40	c
41	a	42	c	43	c	44	b
45	a	46	a	47	b	48	c
49	c	50	c	51	c	52	c
53	a	54	a	55	a	56	b
57	b	58	a	59	a	60	a
61	c	62	c	63	b	64	a
65	a	66	a	67	b	68	a
69	b	70	b	71	a	72	c
73	b	74	a	75	b	76	a
77	a	78	b	79	a	80	b

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Л.І.Михайлова, О.Ю. Юрченко,
Ю.І. Данько, А.М. Михайлов

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Керівник видавничих проектів – *Б.А.Сладкевич*
Друкується в авторській редакції
Дизайн обкладинки – *Б.В. Борисов*

Підписано до друку 13.04.2007. Формат 60x84 1/16.
Друк офсетний. Гарнітура PetersburgС.
Умовн. друк. арк. 12.5.

Видавництво “Центр учбової літератури”
вул. Електриків, 23
м. Київ, 04176
тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63
8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: WWW.CUL.COM.UA
Свідоцтво ДК №2458 від 30.03.2006