

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА**

# **МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС**

*Навчальний посібник*

**ДонНУ  
Імені Василя Стуса  
Вінниця  
2017**

**УДК 339.94**  
**М–43**

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Донецького національного університету імені Василя Стуса  
(Протокол № 6 від 23 січня 2017 р.)*

**Авторський колектив:**

проф., д-р екон. наук Орехова Т. В. (глави 1, 5, 7, 8, 12, 13), проф., д-р екон. наук Хаджинов І. В. (глави 2, 6, 11), проф., д-р екон. наук Козловський С. В. (глави 1, 3, 4, 15, 19), канд. екон. наук, доц. Подунай В. В. (глави 10, 16), канд. екон. наук, доц. Гевлич Л. Л. (глава 17), канд. екон. наук Саркісян Л. Г. (глава 11), канд. екон. наук Варламова М. Л. (глави 9, 14, 18, 20), канд. екон. наук Кулявець В. Г. (глави 7, 8), Гнилорібов М. А. (глава 5), Середа В. В. (глава 7) Варшавська Н. Г. (глави 1, 5, 7), Шульженко Д. Ю. (глава 6), Іщук Ю. А. (глава 11)

**Рецензенти:**

**Вергун В. А.** – професор кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка, доктор економічних наук, професор;

**Якубовський С. О.** – завідувач кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Одеського національного університету імені І. І. Мечнікова, доктор економічних наук, професор;

**Гринкевич С. С.** – завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Львівського національного аграрного університету, доктор економічних наук, професор.

**М–43** Міжнародний бізнес: навч. посібник. / під заг. ред. Т. В. Орехової. –  
Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. – 425 с.

Навчальний посібник відповідає освітньо-професійній програмі за курсом «Міжнародний бізнес». У навчальному посібнику розглянуто теоретичні засади, середовище та функціонування міжнародного бізнесу. Особлива увага приділяється управлінню міжнародним бізнесом – питанням міжнародного стратегічного менеджменту, міжнародних організаційних структур, організації зовнішньоторговельних операцій, міжнародному фінансовому менеджменту, обліку у міжнародному бізнесі, управління людськими ресурсами та соціальній відповідальності міжнародного бізнесу.

Пропонується для студентів вищих навчальних закладів.

**УДК 339.94**

ISBN

© Колектив авторів, 2017

© ДонНУ імені Василя Стуса, 2017

# ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ .....</b>	<b>9</b>
<b>ТЕМА 1. МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС: СУТНІСТЬ, СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ .....</b>	<b>10</b>
1.1. Сутність, еволюція та міжнародного бізнесу .....	10
1.2. Глобалізація світового господарства як об'єктивна основа розвитку міжнародного бізнесу .....	25
1.3. Перспективи розвитку міжнародного бізнесу .....	27
<b>ТЕМА 2. ГЕНЕЗИС ТЕОРІЙ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ .....</b>	<b>41</b>
2.1. Класичні теорії міжнародного бізнесу .....	41
2.2. Неокласичні теорії міжнародного бізнесу .....	48
2.3. Альтернативні теорії міжнародного бізнесу .....	55
<b>ТЕМА 3. КОНТРАГЕНТИ ТА ПОСЕРЕДНИКИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ .....</b>	<b>69</b>
3.1. Контрагенти у зовнішньоекономічній діяльності та їх класифікація .....	69
3.2. Характеристика контрагентів за правовим статусом .....	72
3.3. Посередники у міжнародній економічній діяльності .....	79
<b>ТЕМА 4. ТОРГОВЕЛЬНІ ФОРМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ .....</b>	<b>91</b>
4.1. Принципи міжнародної торгівлі .....	91
4.2. Основні показники розвитку міжнародної торгівлі .....	95
4.3. Форми міжнародної торгівлі товарами .....	99
<b>ТЕМА 5. ІНВЕСТИЦІЙНІ ФОРМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ .....</b>	<b>105</b>
5.1. Причини зарубіжного інвестування .....	105
5.2. Міжнародний інвестиційний ринок і розвиток його структури .....	111
5.3. Механізми регулювання міжнародної інвестиційної діяльності .....	118
5.4. Транснаціональні корпорації як основний суб'єкт міжнародного інвестування .....	124
5.5. Внутрішньокорпоративні інвестиційні потоки в міжнародних корпораціях .....	129
<b>ТЕМА 6. МІЖНАРОДНЕ КОНТРАКТНЕ ТА КООПЕРАЦІЙНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО .....</b>	<b>132</b>
6.1. Міжнародний поділ праці та кооперація .....	132
6.2. Міжнародні альянси .....	138

## **РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНЕ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ..... 145**

ТЕМА 7. ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ. СВІТОВІ ЦЕНТРИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ СВІТУ .....	146
7.1. Необхідність оцінки економічного середовища ведення міжнародного бізнесу.....	146
7.2. Детермінанти внутрішнього та зовнішнього середовища міжнародної компанії.....	150
7.3. Параметри оцінки економічного середовища .....	152
7.4. Світові центри ділової активності .....	155
ТЕМА 8. ПРАВОВІ ТА ПОЛІТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ .....	168
8.1. Типологія правових систем.....	168
8.2. Економічні режими як складова правового середовища міжнародного бізнесу.....	170
8.3. Детермінанти політичного середовища міжнародного бізнесу. ....	171
ТЕМА 9. КРОС-КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ .....	176
9.1. Роль культури у веденні міжнародного бізнесу .....	176
9.2. Елементи культури .....	178
9.3. Моделі крос-культурної поведінки в бізнесі .....	186
ТЕМА 10. СВІТОВА ВАЛЮТНА СИСТЕМА ТА МІЖНАРОДНІ ФІНАНСОВІ РИНКИ .....	193
10.1. Поняття світової валютної системи .....	193
10.2. Елементи валютної системи та їх характеристика.....	195
10.3. Теорії міжнародних валютно-фінансових відносин. ....	199
10.4. Міжнародні фінансові ринки.....	201
ТЕМА 11. МІЖНАРОДНА ТОРГОВЕЛЬНА ПОЛІТИКА .....	216
11.1. Лібералізація торговельної політики .....	216
11.2. Домовленості про протекціоністські заходи країн-членів ГАТТ .....	217
11.3. Лібералізація міжнародної торгівлі в рамках регіональних економічних об'єднань .....	224

## **РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ ..... 227**

ТЕМА 12. МІЖНАРОДНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	228
12.1. Принципи і мотиви розробки міжнародних стратегій корпорацією. ....	228
12.2. Типізація стратегій міжнародної корпорації. ....	234
12.3. Стратегії злиттів та поглинань в транснаціональному бізнесі.....	242
12.4. Глобальні стратегії ТНК. ....	246

ТЕМА 13. МІЖНАРОДНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ І КОНТРОЛЬ.....	250
13.1. Організаційні функції у транснаціональному бізнесі.....	250
13.2. Організаційні моделі ТНК.....	258
13.3. Еволюція форм організаційних структур ТНК в глобальному бізнес-середовищі.....	267
13.3. Мережеві транснаціональні структури.....	272
ТЕМА 14. МАРКЕТИНГ І ЛІДЕРСТВО В МІЖНАРОДНІЙ КОНКУРЕНЦІЇ.....	285
14.1. Поняття маркетингу та його значення в міжнародному бізнесі.....	285
14.2. Трансформація змісту міжнародного маркетингу.....	287
14.3. Концепція «4р» в міжнародному маркетингу.....	290
ТЕМА 15. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ .	303
15.1. Зовнішньоекономічні угоди: суть, класифікація.....	303
15.2. Зовнішньоторговельний договір купівлі-продажу товарів: суть, особливості.....	309
15.3. Вимоги до зовнішньоторговельного договору купівлі- продажу товарів та його структура.....	313
ТЕМА 16. МІЖНАРОДНИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	319
16.1 Сутність міжнародного фінансового менеджменту.....	319
16.2. Фінансовий менеджмент ТНК.....	324
16.3. Короткострокове та довгострокове фінансування міжнародної компанії.....	330
ТЕМА 17. ОБЛІК У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	334
17.1. Сучасні зарубіжні облікові концепції.....	334
17.2. Особливості формування фінансової звітності в розвинених країнах світу.....	338
17.3. Особливості обліку окремих видів активів.....	342
ТЕМА 18. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ І ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ.....	351
18.1. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях.....	351
18.2. Основні елементи управління людськими ресурсами.....	353
18.3. Особливості формування соціально-трудова відносин в міжнародних компаніях.....	362
ТЕМА 19. ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ З ІНОЗЕМНИМИ ПАРТНЕРАМИ.....	367
19.1. Підготовка до ділових переговорів.....	367
19.2. Загальні правила ведення ділових переговорів.....	374
19.3. Традиції, правила та звичаї ділового спілкування при проведенні ділових переговорів із закордонними партнерами.....	380

19.4. Дотримання вимог офіційного протоколу при проведенні ділових переговорів та зустрічей.....	384
<b>ТЕМА 20. ЕТИКА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ .....</b>	<b>390</b>
20.1. Поняття етики і соціальної відповідальності бізнесу .....	390
20.2. Етичні аспекти поведінки компанії у крос-культурному та міжнародному контексті.....	392
20.3. Сфери соціальної відповідальності бізнесу .....	394
<b>ГЛОСАРІЙ.....</b>	<b>402</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>417</b>

## ВСТУП

Ведення міжнародного бізнесу має значні відмінності в порівнянні з веденням бізнесу в рамках країни. Велике значення для успішної діяльності фірми набувають речі, про які національним компаніям не доводиться навіть думати. У зв'язку з цим стає очевидним необхідність ретельного вивчення особливостей ведення і управління міжнародним бізнесом.

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

Світова економічна інтеграція, активізація участі України у міжнародних інтеграційних процесах, зміцнення співробітництва із зарубіжними стратегічними партнерами, залучення іноземних інвестицій у економіку нашої держави потребує створення оптимальних умов для формування професійних здібностей фахівців з міжнародної економіки на рівні міжнародних вимог, забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку праці, набуття студентами знань і вмінь з міжнародного бізнесу та реалізації їх у майбутній професійній діяльності.

Метою посібника є формування у студентів системи знань про найбільш важливі аспекти організаційних основ міжнародного бізнесу, аналізу міжнародного економічного середовища, ознайомлення із галуззю нормативного та законодавчого регулювання, міжнародних торгових і комерційних відносин, необхідних для подальшої успішної практичної роботи у сфері зовнішньоекономічної діяльності, а також розкриття сутності і завдання маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі.

Зміст та структура зумовлені тими завданнями та проблемами, які постають перед фахівцями у галузі міжнародного бізнесу. Посібник складається із трьох основних розділів та двадцяти тем, які послідовно і взаємопов'язано розкривають сутність теоретичних засад функціонування міжнародного бізнесу, його міжнародне бізнес-середовище та управління ним.

Зокрема перший розділ розкриває сутність функціонування міжнародного бізнесу: природа міжнародного бізнесу, генезис теорій міжнародного

бізнесу, його торгівельні та інвестиційні форми – це той матеріал, який є базисом при формуванні глибоких теоретичних знань у студентів.

Другий розділ – міжнародне бізнес-середовище дає можливість зрозуміти особливості економічного бізнес-середовища: його правових, технологічних та політичних аспектів, особливостей крос-культурних аспектів, особливостей міжнародної торговельної політики та світових фінансових ринків.

Третій розділ – управління міжнародним бізнесом зосереджує увагу на дослідженні зовнішньоторговельних операцій, їхній організації та обліку. Системність викладу матеріалу, наявність таблиць та графічного матеріалу дають змогу комплексно дослідити дані теми.

Після розкриття кожної теми автори подають запитання для самоконтролю та список літератури, що дає можливість студентам краще підготуватися до занять.

Глосарій із основними термінами, які широко застосовуються у бізнес-середовищі, дають можливість студентам сконцентрувати увагу на ключових дефініціях, які необхідні їм для вдалого засвоєння матеріалу.

Посібник багато ілюстровано таблицями, схемами. Різноманітність використаних шрифтів і стилів робить його приємним та зручним у користуванні; цьому ж сприяє і легкий та доступний стиль викладення матеріалу, котрий тим не менше залишається науковим.

Представлений посібник авторським колективом з великою кількістю практичних прикладів відповідає сучасній методиці викладення матеріалу, дасть можливість студентам засвоїти матеріал та підготуватися до іспиту.

З вищенаведеного слідує, що посібник «Міжнародний бізнес» буде актуальним для студентів вищих навчальних закладів та сприятиме глибокому розумінню сутності процесів розвитку світового господарства, формуванню основ наукового мислення та механізмів прийняття управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу.



# **Розділ 1**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

# **ТЕМА 1. МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС: СУТНІСТЬ, СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ**

## *1.1. Сутність, еволюція та міжнародного бізнесу*

*1.2. Глобалізація світового господарства як об'єктивна основа розвитку міжнародного бізнесу*

## *1.3. Перспективи розвитку міжнародного бізнесу*

### **1.1. Сутність, еволюція та форми міжнародного бізнесу**

Історія міжнародного бізнесу йде далеко в минуле. 40 століть назад перші експортно-імпортні операції почали здійснювати купці з Греції і Месопотамії. У систематизованому вигляді, міжнародний бізнес виник в 5 ст. до н.е., коли Греція стала головним центром міжнародної комерційної діяльності. Згодом Греція втратила свої позиції як центр міжнародної ділової активності, поступившись першістю Риму, Константинополя, Генуї, Венеції, Західній Європі, а потім США.

В даний час США є головним учасником міжнародного бізнесу, однак їх позиції поступово послаблюються, особливо в контексті конкуренції з фірмами із Японії і Західної Європи.

Виникнення перших міжнародних фірм пов'язують з промисловою революцією в Європі (18–19 ст.). У цей період значна кількість компаній почали розширювати свої операції шляхом відкриття філій (в т. ч. виробничих) за кордоном.

Міжнародний бізнес пройшов великий процес еволюції і те, яким ми його сьогодні бачимо це результат багатовікового розвитку з давніх часів започаткування міжнародної торгівлі. Останню третину XX ст. – початок XXI ст. міжнародний бізнес розвивається під впливом стрімкого наростання глобалізаційних процесів, що відбуваються в системі міжнародних економічних відносин.

Найвідоміша концепція періодизації розвитку міжнародного бізнесу запропонована у 1964 році відомим американським дослідником Річардом

Робінсоном. Згідно з його концепцією, протягом останніх п'яти століть виокремлюються **п'ять ер міжнародного бізнесу [7]:**

- 1) комерційна ера;
- 2) експансійна ера;
- 3) концесійна ера;
- 4) ера незалежних держав;
- 5) ера глобалізації.

**Ера комерції (1500–1850 рр.)** – характеризувалася зародженням торгівлі колоніальними товарами з Європи, поступово відбувався розвиток бізнес-сервісу міжнародного бізнесу (страхування, інвестиційна діяльність).

**Ера експансії (1850–1914 рр.)** – відбувається переорієнтація на видобуток сировини та систематичне плантаційне господарювання в колоніальних регіонах як більш вигідні та економічно перспективні сфери закордонного бізнесу; визнання доцільності та вигідності МПП; розширення ринків збуту; розвиток виробничих підприємств та філій за кордоном, а також міжнародного фінансового сервісу.

**Ера концесій (1914–1945 рр.)** – перетворення потужних компаній-концесіонерів на автономні економічні держави, які здійснювали виробничі, торговельні, освітні, медичні, транспортні, часто поліцейські функції для своїх працівників, а інколи для усіх мешканців регіону; поява менеджерів середньої ланки із числа місцевих працівників, зростання національної самосвідомості; початок масової міграції робочої сили, інтернаціоналізація 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

**Ера національних держав (1945–1970 рр.)** – формування та розвиток міжнародного ринку капіталу, нових фінансових інструментів, міжнародного аудиту та консалтингу; виникнення мультинаціональних компаній; формування процесу глобалізації міжнародного бізнесу; перетворення ТНК на системи, які включають банк, рекламні агентства, консалтингові фірми, університети, установи охорони здоров'я, що спираються на глобальну комп'ютеризацію

Трохи згодом у своїх дослідженнях Р. Робінсон виокремлює п'яту еру розвитку міжнародного бізнесу – **ера глобалізації**, що утворилася під

впливом революційних технологічних інновацій, що зумовлюють економічні, соціальні і політичні зміни.

**Ера глобалізації (з початку 70 рр. – ХХ ст.)** – характеризується посиленням впливу революційних технологічних інновацій, що зумовлюють економічні, соціальні і політичні зміни; могутній розвиток телекомунікацій; залежність кожної держави від міжнародного бізнесу.

Міжнародний бізнес базується на можливості отримання вигод саме від переваг міждержавних ділових операцій, тобто з того факту, що продаж даного товару в іншій країні або налагодження фірмою однієї країни виробництва в іншій країні, або надання послуг спільно фірмами двох країн третій, забезпечують залученим у бізнес сторонам більше переваг, ніж вони б мали, якби вели справу у своїх країнах.

Сьогодні сутність поняття «**міжнародний бізнес**» включає ділові транзакції (угоди) між фізичними особами, фірмами та іншими (приватними і громадськими) організаціями, які здійснюються за межами національних кордонів.

*Міжнародний бізнес пов'язаний з переміщенням ресурсів (сировина, капітал, технологія, люди), товарів (готові компоненти, продукти, напівфабрикати), послуг (бухгалтерський облік, юридична і банківська діяльність) з однієї країни в іншу.*

*Відмінною рисою міжнародного бізнесу є і те, що на цю діяльність безпосередньо впливає численність обставин, у тому числі відмінності у мові, відстані, валютні курси, тарифні бар'єри, політичні проблеми тощо.*

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

*Сучасному міжнародному бізнесу властиві такі особливості, як значне збільшення товарообігу під впливом науково-технічного прогресу; поглиблення інтернаціоналізації; глобальність характеру міжнародного бізнесу; поглиблення міжнародного поділу 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; врахування в бізнесі культурного фактора, тобто сукупності вимог і обмежень, що накладаються культурою даної країни на тих, хто веде в ній (або з нею) бізнес; налагодження під впливом*

НТП глибоких технологічних зв'язків між суб'єктами світового бізнесу; прискорення об'єктивного процесу міжнародного поділу праці.

У разі участі приватних компаній в міжнародному бізнесі господарські операції проводяться з метою отримання прибутку. Діяльність фірм, що субсидуються урядовими органами, не завжди орієнтована на прибуток.

Для досягнення будь-якої зі своїх цілей компанія повинна встановлювати форми проведення торгових операцій, причому деякі з них можуть істотно відрізнятися від використовуваних всередині країни. На вибір форм впливають не тільки запланована мета, але також і зовнішнє середовище, в якій компанії належить діяти. Середовище впливає також на вибір засобів, що визначають такі функції бізнесу, як, наприклад, маркетинг. Разом з тим компанія, яка проводить господарську діяльність на міжнародному рівні, майже не впливає на ділове середовище, в якій їй доводиться діяти.

Існує **три аспекти мотивації**, які спонукають фірми здійснюють міжнародний бізнес: **розширення збуту, придбання ресурсів і диверсифікація джерел постачання і збуту [4]**.

**Розширення збуту.** Ринок збуту обмежений кількістю осіб, зацікавлених в продукції фірми та її послуги, а також їх купівельною спроможністю. Однак кількість зацікавлених людей і рівень їх купівельної спроможності зростають, якщо розглядати це питання в міжнародному масштабі, а не в рамках окремо взятої країни.

Якщо підходити до цієї проблеми в цілому, стає ясно, що більш високий рівень збуту означає і вищий рівень прибутку.

Міжнародний збут є головним мотивом участі фірм в міжнародному бізнесі. Найбільші фірми мають понад половини своїх доходів з продажів, що проводяться за кордоном. До таких фірм можна віднести німецьку BASF, шведську Electrolux, американську IBM, французьку Michelin, швейцарську Nestle, голландську Philips, японську Sony.

**Придбання ресурсів.** Фірми-виробники і дистриб'ютори досить часто підшуковують необхідні види виробів і послуг, а також напів-фабрикати, комплектуючі вироби та кінцеву продукцію в інших країнах. У ряді випадків це робиться з метою зниження витрат. В інших випадках

закордонні закупівлі дозволяють придбати унікальну продукцію або умови, які недоступні у власній країні.

**Диверсифікація.** Зазвичай компанії вважають за краще не допускати більших коливань на рівні своїх продажів і прибутків і з цією метою ретельно підшуковують відповідні зарубіжні ринки для збуту і закупівель. Таким чином, коли в одній країні, яка вступила в період спаду, рівень продажів знижується, він підвищується в іншій, яка знаходиться на стадії економічного підйому. В кінцевому підсумку, знайшовши ринок для придбання однакового товару або ж його компонента в різних країнах, фірма може знизити збиток від коливань цін або дефіциту в і будь-якої конкретної країни.

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

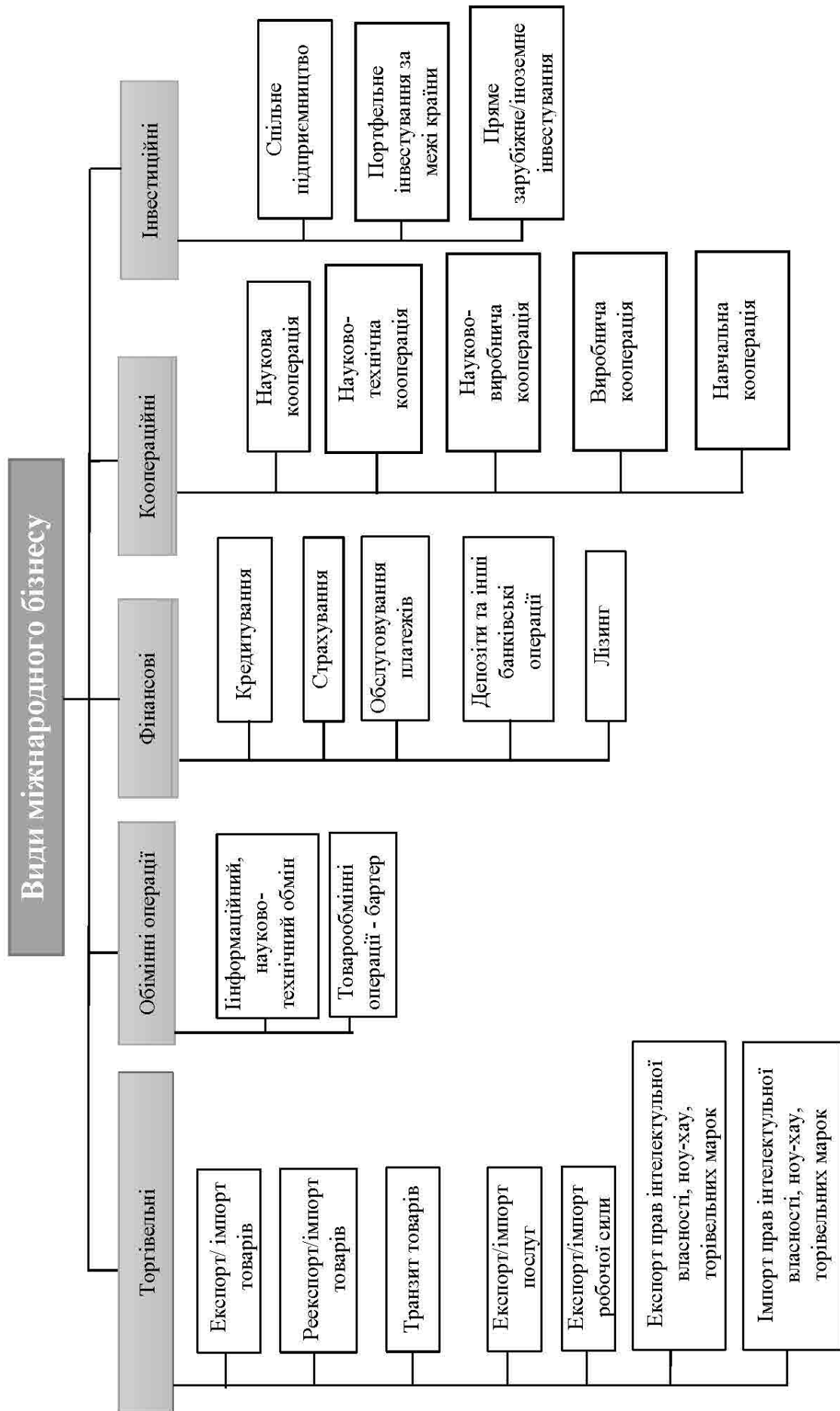
- доступ до міжнародних ринків робочої сили (ціна, кваліфікація);
- прагнення нових ринків збуту;
- збільшення обсягів виробництва і зниження собівартості виробів (ефект масштабу і крива досвіду);
- зменшення валютних ризиків.

Розвиток цивілізації викликає постійне залучення окремих держав в міжнародні господарські зв'язки, що веде до створення єдиної світової економіки. Всі країни світу розвиваються за загальними економічними законами, що обумовлює пріоритет економічного характеру міжнародних відносин.

Постійно ускладнюється структура потреб, рідкість і віддаленість ресурсів вимагають все більш ефективних засобів обміну не тільки між регіонами всередині окремої держави, а й між самими державами і світовими регіонами.

Економічний розвиток і приріст населення в різних регіонах світу відбуваються нерівномірно, що також викликає необхідність розширювати міжнародні обміни, які сприяють розвитку нових ринків (товарів, послуг, праці, інформаційних, фінансових та ін.), технологічному та інформаційному обміну, науковим, науково-технічним, виробничим, культурним та зовнішньоекономічним зв'язкам.

При проведенні міжнародного бізнесу компанії повинні вибрати один з його видів (див. Рис.1.1.). Роблячи вибір, їм слід уважно розглянути власні цілі та оцінити ресурси, а також умови здійснення своєї діяльності.



*Рис. 1.1. Види міжнародного бізнесу*

Види зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюються в Україні суб'єкти цієї діяльності, визначені Законом «Про зовнішньоекономічну діяльність». До них, зокрема, відносяться [5]:

- експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;
- надання суб'єктами ЗЕД України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, в тому числі: виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристських та інших, що прямо і виключно не заборонені законами України; надання вищезазначених послуг іноземними суб'єктами господарської діяльності суб'єктам ЗЕД України;
- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі;
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України;
- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності; створення суб'єктами ЗЕД банківських, кредитних та страхових установ за межами України; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених установ на території України у випадках, передбачених законами України;
- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном як на території України, так і за її межами;
- підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших нематеріальних об'єктів власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності, аналогічна діяльність суб'єктів ЗЕД за межами України;
- організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на комерційній основі, за участю суб'єктів ЗЕД; організація та здійснення оптової, консигнаційної та роздрібною торгівлі на



території України за іноземну валюту у передбачених законами України випадках;

- товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- операції по придбання, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку;
- роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами; роботи іноземних фізичних осіб на контрактній оплатній основі з суб'єктами ЗЕД як на території України, так і за її межами;
- інші види ЗЕД, не заборонені прямо і у виключній формі законами України.

Охарактеризуємо основні *форми проведення міжнародних операцій*.

### ***Міжнародна торгівля***

**Експорт товарів** – це продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України. Обсяг експорту товарів визначається у фізичному та вартісному виразі.

Фізичний обсяг вимірюється в тоннах, кілограмах, фунтах, барелях, бушелях тощо. Вартісний обсяг вимірюється зазвичай у доларах США.

*Примітка.* В Англії 1 фунт дорівнює це 0,45 кг, 1 бушель дорівнює 36,3 дм<sup>3</sup>; в США 1 бушель складає 35,2 дм<sup>3</sup>, 1 барель (нафтовий) – 159 дм<sup>3</sup>, 1 барель (сухий) – 115,6 дм<sup>3</sup>.

За прийнятими у світі стандартами експортом є перетин товаром митного кордону держави та фіксація цього факту у відповідній митній звітності. Наприклад, якщо обладнання продано американським підрозділом Коса-Коли українському підрозділу, то це вважається експортом США та імпортом України, незважаючи на те, що власником товару залишилась американська компанія Кока-Кола.

Не вважається експортом передача майна іноземним суб'єктом для формування статутного капіталу спільного підприємства.

Обсяг експорту товарів розраховується в цінах FOB (Free on Board – вільний на борту судна). Ціна FOB означає, що в неї включаються витрати з купівлі та доставки товару в порт відвантаження, переміщення товару через поручні судна, а також витрати з оплати експортного мита (якщо воно встановлено країною-експортером).

**Імпорт товарів** – це купівля українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності у іноземних суб'єктів товарів із ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами.

Головною ознакою для визнання товару імпортом є перетин товаром митного кордону держави та фіксація цього факту у відповідній митній звітності. Обсяг імпорту товарів визначається у фізичному та вартісному виразі.

Обсяг імпорту товарів розраховується в цінах CIF (Cost, Insurance and Freight – вартість, страхування, фрахт].

Ціна CIF формується так: до ціни FOB додаються витрати експортера з доставки товару в порт призначення, витрати на навантаження судна та витрати на страхування вантажу. Тому ціна CIF буде більшою за ціну FOB, а вартість імпорту товарів всіма країнами світу завжди буде більше, ніж вартість експорту приблизно на 10 %.

**Реекспорт товарів** – це вивезення за кордон товарів, які раніше були завезені в країну, без їх переробки.

**Реімпорт товарів** – це завезення в країну товарів, які раніше були вивезені з країни, без їх переробки.

Обсяги реекспорту та реімпорту товарів визначається у фізичному та вартісному виразі.

**Транзит** – це переміщення вантажів через територію країни від одного пункту, розташованого на митному кордоні, до іншого.

**Експортування і імпортування товарів** є для більшості країн основним джерелом міжнародних доходів і витрат. Серед компаній, що беруть участь в міжнародному бізнесі, переважають ті, які зайняті імпортуванням і експортуванням більшою мірою, ніж будь-яким іншим видом угод.

Імпорт та (або) експортування продукції нерідко є першою зовнішньоекономічною операцією, яка здійснюється тією чи іншою фірмою. Це пояснюється тим, що на початковій стадії залучення в міжнародний бізнес ці операції передбачають зазвичай мінімальні зобов'язання і найменший ризик для ресурсів фірми. Наприклад, фірми можуть збільшити експорт продукції шляхом завантаження своїх надлишкових потужностей, що зводить до мінімуму потребу в додаткових капіталовкладеннях. Вони можуть вдаватися до послуг торгових посередників, які, усуваючи необхідність створення власної збутової мережі. Експортно-імпортні операції не припиняються фірмами і тоді, коли вони освоюють інші форми міжнародного бізнесу.

**Експорт та імпорт послуг** є джерелами доходів з-за кордону, відмінними від тих, які виникають в результаті товарного експорту і імпорту. Отримання доходу цього типу розглядається як експорт послуг, а плата за них – як імпорт послуг.

Міжнародний бізнес охоплює безліч різних видів послуг.

Надходження від транспортування товарів і туризму можуть скласти важливе джерело доходу для міжнародних агентств повітряних сполучень, компаній морських перевезень, агентств з попереднього бронювання квитків і місць, а також готелів. Наприклад, стан економіки таких країн, як Греція і Норвегія, багато в чому залежить від доходів, що надходять від перевезення іноземних вантажів на їх судах. На Багамських островах від іноземного туризму одержують значно більше прибутку, ніж від товарного експорту.

Важливо частиною міжнародного бізнесу є торгівля та обмін знаннями, досвідом і науково-технічною інформацією. Цей обмін в чистому вигляді являє собою ноу-хау.

Ноу-хау (англ. Know-how – знаю, як) – комплекс технічних знань і комерційних секретів.

Ноу-хау технічного характеру включає:

– досвідчені незареєстровані зразки виробів, машини і апарати, окремі деталі, інструменти, пристосування для обробки та ін.;

– технічну документацію – формули, розрахунки, плани, креслення, результату дослідів, перелік і зміст проведених науково-дослідних робіт і

їх результати; розрахунки стосовно до даного виробництва або технології; дані про якість матеріалів; навчальні плани для підготовки персоналу;

– інструкції, що містять дані про конструкцію, виготовленні або використанні продукту; виробничий досвід, опис технологій; практичні вказівки по дизайну; технічні рецепти, дані з планування та управління виробництвом;

– знання і навички в області бухгалтерської, статистичної та фінансової звітності, правової та економічної роботи;

– знання митних і торгових правил і ін.

До ноу-хау комерційного характеру відносяться:

– адресні банки даних;

– картотеки клієнтів;

– картотеки постачальників;

– Дані про організацію та ефективності виробництва, обсяг випуску продукції;

– дані по організації збуту і розповсюдження продукції;

– методи і форми реклами;

– дані про навчання персоналу та ін.

На відміну від секретів виробництва ноу-хау не патентується, оскільки в значній частині складається з визначених прийомів, навичок і т.п. Ноу-хау певного виробничого процесу є власністю того чи іншого юридичної або фізичної особи і відповідно стає предметом купівлі-продажу. Як правило, ноу-хау в якості товару супроводжує продаж патентів і ліцензій, будучи як би продовженням до них, але може реалізовуватися і самостійно.

Придбання ноу-хау спільно з покупкою ліцензії полегшує і здешевлює налагодження виробництва, забезпечує більш повну передачу секретів виробництва.

**Ліцензування** – це форми міжнародного бізнесу, коли фірма (ліцензіар) вступає у відносини з фірмою або державою (ліцензіатом) на зарубіжному ринку, пропонуючи права використання виробничого процесу, товарного знака, патенту, торгового секрету на обмін на ліцензійний платіж.

## *Коопераційні форми міжнародного бізнесу*

У практиці сучасного міжнародного бізнесу вироблені різноманітні, в тому числі досить гнучкі форми міжнародної кооперації, до числа яких відносяться:

- ліцензійний договір – використання авторського права, товарного знака, патенту;
- співвиробництво – виготовлення комплексного виробу або його компонент одним із зарубіжних партнерів;
- контракт-менеджмент – передача одним з партнерів іншому ноу-хау в області менеджменту;
- франчайзинг – видача ліцензії на певну діяльність з наданням додаткової управлінської, маркетингової та технологічної підтримки;
- спільне підприємство – одна з поширених форм стратегічного альянсу, сполучена
  - зі створенням нової компанії юридично і економічно самостійними підприємствами;
  - стратегічний альянс – формальний або неформальний союз, який створюється з метою об'єднання ресурсів для вирішення завдань реорганізації, підвищення ринкової ефективності і т. д., або досягнення «ефекту масштабу», або з іншими цілями.

Міжнародна асоціація франчайзингу IFA (International Franchise Association) визначає франчайзинг як триваючі відносини, при яких франчайзер передає виключні права, засновані на ліцензійній угоді, займатися підприємницькою діяльністю, плюс допомога в навчанні, маркетингу, управлінні в обмін на фінансову компенсацію від франчайзіата.

У нашій вітчизняній літературі франчайзинг позначають ще термінами: френчайзінг, франшізінг, френчайзинг.

Сутність франчайзингу полягає в тому, що фірма (франчайзер), що має високий імідж на ринку, передає на певних умовах не відомої споживачам фірмі (франчайзіату) право, тобто ліцензію (франчайз) на діяльність за своєю технологією і під своїм товарним знаком і отримує на це певну компенсацію (дохід).

**Управління за контрактом** (контракт-менеджмент) – це форма коопераційного співробітництва, коли фірма надає іноземному партнеру «ноу-хау» в сфері управління, а той в сою чергу забезпечує необхідний

капітал і його використання з максимальною орієнтацією на ефективну реалізацію отриманих управлінських послуг.

**Спільне підприємництво** – це діяльність, яка ґрунтується на співробітництві з іноземними підприємствами, організаціями та підприємцями, а також на спільному розподіленні прибутків і ризиків від його здійснення.

**Міжнародний стратегічний альянс (МСА)** є відносно тривалий по часу Міжорганізаційні угоду зі співробітництва, яке передбачає спільне використання ресурсів і / або структур управління двох або більше самостійних організацій, розташованих в двох або більше країнах, для спільного виконання завдань, пов'язаних з корпоративною місією кожної з них.

### ***Інвестиційні форми міжнародного бізнесу***

Іноземне/зарубіжне інвестування може здійснюватись у формі створення підприємств з іноземним капіталом, купівлю частини або у повну власність діючих зарубіжних підприємств, вкладання портфельних інвестицій безпосередньо в об'єкти інвестування або через інвестиційні паєві фонди та компанії, створення спільних підприємств.

**Спільне підприємство** – об'єднання зусилля в інвестуванні, управлінні, розподілі прибутків та ризиків зарубіжного та місцевого партнерів.

**Портфельними інвестиціями** в світовій практиці прийнято називати капіталовкладення в акції зарубіжних підприємств, які не дають права контролю над ними, в облігаціях та ін. Цінні папери іноземної держави і міжнародних валютно-фінансових організацій.

До «портфельних» інвестицій можуть бути віднесені як боргові зобов'язання, так і акції фірми. Фактором, який дозволяє відрізнити даний тип інвестицій від прямих, є відсутність контролю за діяльністю фірми, яка приймає інвестиції. Іноземні «портфельні» інвестиції важливі майже для всіх фірм, що ведуть міжнародні операції. До них вдаються в основному з метою вирішення фінансових завдань. Фінансові відділи корпорацій зазвичай переводять кошти з однієї країни в іншу для одержання більш високого прибутку за рахунок короткострокових капіталовкладень.

Під **прямими інвестиціями** маються на увазі капіталовкладення, які забезпечують контроль інвестора над підприємством в країні – реципієнті.

За визначенням МВФ, інвестиції можуть вважатися прямими, якщо іноземний інвестор володіє не менше 25 % акцій підприємства або їх контрольним пакетом, величина якого може варіюватися в досить широкому діапазоні в залежності від розділу акцій серед акціонерів.

Інші підходи до визначення прямих іноземних інвестицій розглядають їх як різновид іноземних інвестицій, що супроводжуються контролем за діяльністю компанії навіть у випадку придбання невеликої частки її акцій (на рівні 10 %). Володіння контрольним пакетом акцій закордонного підприємства є найвищим типом зобов'язань по відношенню до зовнішньоекономічних операцій. Воно передбачає, як правило, не тільки право на отримання доходу у вигляді дивідендів, а й інтенсивний обмін фахівцями, технологіями між країнами. Внаслідок високого рівня зобов'язань, які накладають прямі інвестиції, вони стають можливими, як правило, тільки після того, як фірма набула достатнього досвіду в області експортно-імпортних операцій. Операції з прямими капіталовкладеннями за кордон можуть бути розпочаті з метою придбання доступу до певних ресурсів і ринку збуту продукції. Якщо ринок збуту продукції характеризується високою потенційною ємністю, в більшості випадків перенесення виробництва за кордон буде найбільш вигідною формою проникнення на ринок, тому що знижується необхідність у високих змінних витратах, пов'язаних з експортом готової продукції, з'являються додаткові можливості для подолання протекціоністських бар'єрів.

Коли дві і більше організації мають право власності на прямі інвестиції в одну компанію, подібна форма ведення бізнесу визначаються терміном «спільне підприємство». Спільне підприємство, що характеризується участю державних органів та приватної компанії називається «змішане підприємство».

Для значної більшості американських фірм рівень продажів продукції, виробленої за кордоном за допомогою прямих інвестицій, у багато разів перевищує рівень продажів американської продукції, що посиляється за кордон у вигляді товарного експорту.

Іноземний капітал може залучатися у вигляді окремих зарубіжних інвестицій – *прямих і портфельних*, а так само в формі кредитів і позик. Під **прямими інвестиціями** маються на увазі капіталовкладення, які забезпечують контроль інвестора над підприємством в країні – реципієнті.

За визначенням МВФ, інвестиції можуть вважатися прямими, якщо іноземний інвестор володіє не менше 25% акцій підприємства або їх контрольним пакетом, величина якого може варіюватися в досить широкому діапазоні в залежності від розділу акцій серед акціонерів.

Створення транснаціональної компанії – найбільш «жорстка» форма міжнародного бізнесу, заснована на механізмі акціонерної участі і / або інших способах корпоративного контролю.

### *Суб'єкти міжнародного бізнесу*

**Транснаціональна компанія (корпорація), ТНК** – використовує міжнародний похід в пошуку закордонних ринків і при розміщенні виробництва, а також комплексну глобальну філософію бізнесу, що передбачає функціонування компанії як всередині країни, так і за кордоном.

Повноцінна МНК, як правило, вдається до допомоги більшості з перерахованих вище форм господарських операцій. У наступних розділах ми більш детально зупинимося на суті поняття МНК або найбільш часто використовуваному замість нього в рамках ООН, понятті «транснаціональна корпорація», ТНК.

**Транснаціональні компанії** змушені функціонувати в умовах різної правової, економічної, політичної і культурної середовища. Для ефективної зарубіжної діяльності може виявитися недостатньо напрацьованого штаб-квартирою досвіду в країні базування або в країні, де вже існують підрозділи. Планування діяльності ТНК вимагає вивчення питань політичної і економічної структури країни проникнення, її законодавства, існуючих форм власності: якщо переважає приватна форма власності, то чи можлива її націоналізація, якщо державна – чи можлива конкуренція з нею; які існують потенційні партнери чи конкуренти серед місцевих підприємств та інших іноземних фірм; які існують відмінності між індивідуальними і соціальними групами, культурні відмінності і особливості і т.д. Всі ці питання характеризують правове, політичне, економічне, соціальне і культурне середовище міжнародного бізнесу ТНК.



## 1.2. Глобалізація світового господарства як об'єктивна основа розвитку міжнародного бізнесу

Сучасний розвиток світових економік супроводжується явищем глобалізації. Дослідники пов'язують з глобалізацією принципово новий етап у розвитку людства, що якісно відрізняється від попередніх історичних форм. У економічному вимірі процес глобалізації характеризується переходом від індустріального суспільства до постіндустріального розвитку країн.

Вперше термін «глобалізація» з'явився у науковому диспуті у 1983 р. у статті Т. Левіта., який характеризує глобалізацію як феномен злиття ринків окремих продуктів, що виробляли багатонаціональні корпорації.

Р. Кеохане, який розглядає **глобалізацію** як «стан світу, для якого характерні мережі взаємозалежності, що простягаються на трансконтинентальні відстані. Складовими частинами цих мереж можуть бути рух і вплив потоків капіталу й товарів, інформацій та ідей, людей і насильства, а також пов'язані з екологією біологічно ефективні субстанції».

Більш узагальнене визначення глобалізації міститься у працях вітчизняних вчених: **глобалізація** – об'єктивний процес у сучасних міжнародних відносинах, вищий етап інтернаціоналізації, що ґрунтується на розвитку інформаційних технологій.

Поряд із активними глобалізаційними процесами у світі також спостерігається розвиток глобальної (світової) інтеграції. На це впливає дві групи факторів: одна з них включає в себе зростання інтернаціоналізації господарського життя, поглиблення міжнародного поділу праці, розвиток НТР, зростання рівня відкритості національних економік.

Іншу групу становлять:

- необхідність збереження миру та припинення гонки озброєнь задля економічного розвитку всіх країн світової співдружності і піднесення добробуту їх населення;

- вимушена міграція великих мас людей, обумовлена локальними військовими конфліктами;

- необхідність більш повного забезпечення прав людини шляхом посилення особистої та економічної свободи;

- загострення продовольчої проблеми та необхідність її вирішення;
- необхідність розв'язання проблем, зв'язаних із забрудненням навколишнього середовища.

*Рушійні фактори глобалізації:*

- подолання нерівномірного розміщення сировинних і енергетичних ресурсів на планеті;
- природно-кліматичні та економіко-географічні відмінності, що зумовлюють територіальний поділ праці, спеціалізацію країн і викликають розвиток та поглиблення взаємозв'язків між ними;
- досягнення транспорту і комунікацій;
- наростання відкритості ринків і міжнародних відносин;
- прискорення темпів технологічних нововведень і виведення винаходів на ринок;
- кооперація зусиль багатьох держав в екологічній сфері.

*Гальмуючі фактори глобалізації:*

- відмінності соціально-економічних систем;
- втручання держав в економіку і політика протекціонізму;
- коливання обмінних курсів;
- традиційні конфлікти;
- ідеологічні розбіжності;
- релігійні обмеження.

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

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

б) **ступеневість розвитку.** Вхідження фірми в міжнародний бізнес, як правило, починається з простих форм звичайної зарубіжної торгівлі і в міру розвитку досягає вищої форми – БНК. Сутність цієї особливості не

зводиться до природної вимоги накопичення досвіду та нарощення потенціалу – і входження в міжнародний бізнес, і подальші досягнення в ньому будуть пов'язані з подоланням певних порогів: якщо на початковому етапі – поріг, наприклад, якісного рівня товарів фірми і раціональності її витрат, що дозволяє продавати товари за кордоном, то потім це питання вдалого розміщення дистриб'юції, ефективного використання міжнародних ринків капіталів і робочої сили, роботи з міжнародними транспортними мережами і т. ін.

в) *технологічна глобалізація*. Можливості комп'ютеризації, інформатизації та телекомунікацій принципово змінили характер міжнародного бізнесу, який в сучасних умовах набув трьох принципово нових рис: він може ефективно здійснюватись “не виходячи з офісу”; він може здійснюватися в режимі реального часу; він може за допомогою телекомунікацій охоплювати всі цікаві для бізнесу ринки товарів, капіталів, робочої сили, інформації і т.ін.

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

### **1.3. Перспективи розвитку міжнародного бізнесу**

З початку XXI ст. світ характеризується стрімким зростанням нових глобальних викликів, перед якими постає як світове суспільство, так і глобальний бізнес. Аналіз ландшафту глобальних трендів та ризиків дає можливість визначити основні з них, які найбільшим часом будуть визначати паттерни майбутнього міжнародного бізнесу.

По-перше, це глобалізація бідності та нерівності. В оцінці цього явища у світовому співтоваристві існує значний розкид думок: від однозначно-негативних та критичних на адресу глобалізації до більш зважених. Розмаїтність оцінок виникає з різноманіття реальних процесів.

Негативні наслідки глобалізації виявляються досить зримо. Поляризація доходів спостерігається як усередині окремих країн, так і у планетарному масштабі: глобалізація економіки призводить до поляризації між високодинамічними системами (групами країн) і стагнуючими системами.

По-друге, це глобалізація продуктивних сил. Ідеться про утворення всесвітньої системи супутникового та кабельного зв'язку і телекомунікацій, про створення єдиного світового інформаційного простору, вершиною якого є всесвітня мережа – Інтернет.

Колосально зросла і беззупинно зростає роль інформації в економічних процесах і відтворенні благ, що дозволяє зробити висновок (і його зараз розділяє більшість учених – економістів і соціологів) про інформаційну революцію, що відбувається, яка спресовує простір і час.

Підприємці телекомунікаційної сфери були першими названі «глобальними гравцями», тому що саме тут менеджмент має вирішувати свої задачі у планетарному масштабі, створювати технологічний і економічний механізм передачі інформації на весь світ, переборюючи відому ізольованість локально-національного і міжнародного простору в минулому. У рамках світового ринку стратегія мереж зобов'язана бути одночасно глобальною і локальною: саме таку ситуацію японські менеджери назвали неологізмом – «глокалізація». Зміст терміна (від слова *glok* – дзвін) – створення систем контролю й управління, здатних поєднати їх централізацію з локальними економічними інтересами (інтереси простору, в якому чутні удари дзвону).

Інтернет безпосередньо знаменує революцію в техніці та технології, але приведе до революції і в економіці. Вплив Інтернету і на фінансовому, і нетоварно-торговому ринку великий уже сьогодні. Система Інтернет виконує зростаючий обсяг посередницьких операцій із грошми та їх представниками, з'явилися спеціалізовані Інтернет-банки, через Інтернет торгують, до Інтернету повертається фондовий ринок. Сьогодні ще важко повною мірою усвідомити весь вплив, який система Інтернет чинить на економіку у глобальному, планетарному масштабі.

Інформатизація економіки, у тому числі й виробництва, і особливо фінансів, означає, на думку багатьох економістів і соціологів, перехід до нового інформаційного способу виробництва.

Рівень інформатизації багато в чому визначає технологію управління і прийняття рішень. Із цим пов'язані конкурентні переваги як окремої фірми, так і країни в цілому. Нова роль інформації вимагає і нового підходу до вивчення різних проблем державного і муніципального управління. В управлінні вирішального значення набуває пошук, оволодіння (присвоєння), вивчення, обробка інформації, тобто управління інформаційними потоками, як умова і передумова прийняття рішень, що в кінцевому рахунку впливають на поведінку людей через їх інтереси.

Інформація впливає на економічний вибір фірм, домогосподарств, транснаціональних корпорацій, міжнародних економічних організацій, влади всіх рівнів.

У діяльності фірми в умовах глобальної економіки усе більшого значення набуває перспективне планування. А це багато в чому залежить від обсягу отриманої інформації. Інформація дорого коштує і розподілена усе ще нерівномірно. Але витрати на інформацію окупаються економією на інших трансакційних витратах і роблять фірму більш конкурентоспроможною.

Глобалізація істотно впливає на міжнародний поділ факторів виробництва і на територіальне розміщення продуктивних сил:

по-перше, виникли нові явища в міжкраїнному розміщенні галузей виробництва:

– у нові індустріальні країни та країни, що розвиваються, «переводяться» (у тому числі і шляхом переливу капіталу) деякі традиційні базові галузі, наприклад металургія, первинна нафтохімія;

– у цих же країнах підсилюється розміщення масового виготовлення сучасної високотехнологічної продукції, у тому числі на експорт, при збереженні за розвинутими країнами розробки нових ідей і технологій;

по-друге, підсилюється міжкраїнна міграція робочої сили: масовий перехід із країн, що розвиваються, у розвинуті: дешевої малокваліфікованої робочої сили; «відплив розумів»;

по-третє, відбувається повсюдне розширення меж функціонування нового фактора виробництва – інформаційного, формування єдиного світового інформаційного простору на основі парку комп'ютерів: при цьому даний фактор (як і капітал) розподілений сьогодні вкрай нерівномірно –

переважає в індустріально розвинутих країнах, нових індустріальних країнах і частково у країнах, що розвиваються (у їх індустріальних центрах).

Щорічне питування керівників провідних компаній світу, яке 19 років поспіль проводиться міжнародною аудиторською компанією Pricewaterhousecoopers, свідчить, що бізнес-лідери в усьому світі передчувають фундаментальні перетворення, перехід від глобалізації до багатопольярного світу, в якому є місце для багатьох центрів сили, росту та загроз. Більшість керівників компаній світу вже помічають ці зміни: функціонування різних економічних моделей на противагу уніфікованим, збільшення кількості регіональних торгових блоків, численні системи правопорядку та свобод, що розвиваються у протилежних напрямках, та відмінні системи фундаментальних цінностей у суспільстві. Такий перерозподіл сил викликає появу нових загроз, але водночас розкриває нові можливості. Єдиною сферою, в якій всі керівники провідних компаній світу навпаки спостерігають зближення є інтернет; проте, об'єднуючи світ, навіть він часто демонструє розбіжності у переконаннях різних груп людей.

Сучасна діяльність зарубіжних компаній спирається не лише на інформацію в широкому розумінні. Реальні переваги, які отримують держави, регіони, компанії з розвинутими інформаційними технологіями та комп'ютерними мережами, призводять до зміни характеру економічних, політичних та соціальних відносин. В той же час інформатизація всіх сфер діяльності породжує нову, невідому попереднім епохам віртуальну реальність існування, зароджує нові форми ведення міжнародного бізнесу, руйнуючі перешкоди географічних відстаней, державних кордонів та комунікацій.

Глобалізація в галузі транспорту проявляється у створенні єдиної всесвітньої транспортної мережі. У світі почався процес злиттів авіаційних, залізничних і автомобільних компаній в єдині транспортні конгломерати, усередині яких утвориться чіткий поділ праці.

Нерозуміння ризиків, пов'язаних із технологіями, в першу чергу їх системних каскадних ефектів, може мати далекосяжні наслідки для національних економік, галузей економіки та глобальних підприємств. За деякими оцінками, європейські країни, які неадекватно реагують на технологічні зміни можуть втратити близько 600 млрд. євро доданої вартості протягом наступних 10 років. Бізнесу, розробникам політики і

громадянському суспільству необхідно знайти відповідні рамки для вирішення чотирьох найважливіших ризиків, пов'язаних із переходом до цифрової економіки.

Кібератаки і пов'язані з ними інциденти були відмічені на карті глобального ландшафту ризиків як найбільш вірогідні і найбільш потенційно впливові ризики останніх років. В Північній Америці ризик кібератаки займає провідні позиції як найбільш імовірний. Кіберзалежність розглядається учасниками проведених ВЕФ опитувань як третя найбільш важлива глобальна тенденція із ймовірною динамікою до подальшого зростання, що підвищує шанси кібератак з потенційними ефектами каскадування.

Хоча організації прагнуть використовувати потенціал кібертехнологій для підвищення ефективності своєї діяльності, вони не можуть повністю інтерналізувати безпеку від кіберзагроз і забезпечити відповідний рівень інвестицій у підвищення ефективності операційного управління ризиками та зміцнення організаційної стійкості.

Обмін даними між країнами і зацікавленими сторонами. З огляду на притаманних потокам даних міжнародний характер, особливо в таких областях, як ланцюги постачань або 3D-друк, управління на національному рівні має бути доповнене діючими міжнародно-правовими рамками. Тим не менш, у даний період режим регулювання цифрових технологій розвинений слабо, відчувається нестача необхідної правової визначеності в таких областях, як конфіденційність, прозорість, контроль шифрування, режими інтелектуальної власності на дані, які перетинають кордони, а також вплив патентованих даних на конкуренцію.

За оцінками Бюро США з статистики праці до 2022 року 47 % робочих місць американських робітників ймовірно будуть автоматизовані.

Вся система зайнятості в світі має бути піддана ревізії, необхідно сформувати систему переходу від старих до нових видів робіт. Як очікується, в середньостроковій перспективі збільшиться значимість навичків STEM (наука, технології, інженерія та математика). В довгостроковій перспективі потреби в навичках зосередяться в таких сферах, як творчість, вирішення проблемних ситуацій і соціальний інтелект.

Доступ до технологій може загострити відмінності в доходах всередині і між країнами, між тими, хто адаптувався до нових технологій і

тими, хто не має до них доступу. Чотири мільярди з 7 мільярдів чоловік населення планети все ще не мають доступу до Інтернету і не можуть стати бенефіціарами переваг економіки знань та зростання, оснований на нових технологіях.

В даний час розподіл доходу багато в чому визначається зайнятістю: просування технології може привести до зниження кількості необхідної праці і привести до накопичення багатства в меншій кількості рук.

Надмірні нерівності знижують сукупний попит, загрожують соціальній стабільності і можуть збільшити такі ризики, як вимушена міграція або тероризм, викликані насильницьким екстремізмом, про що йшлося вище.

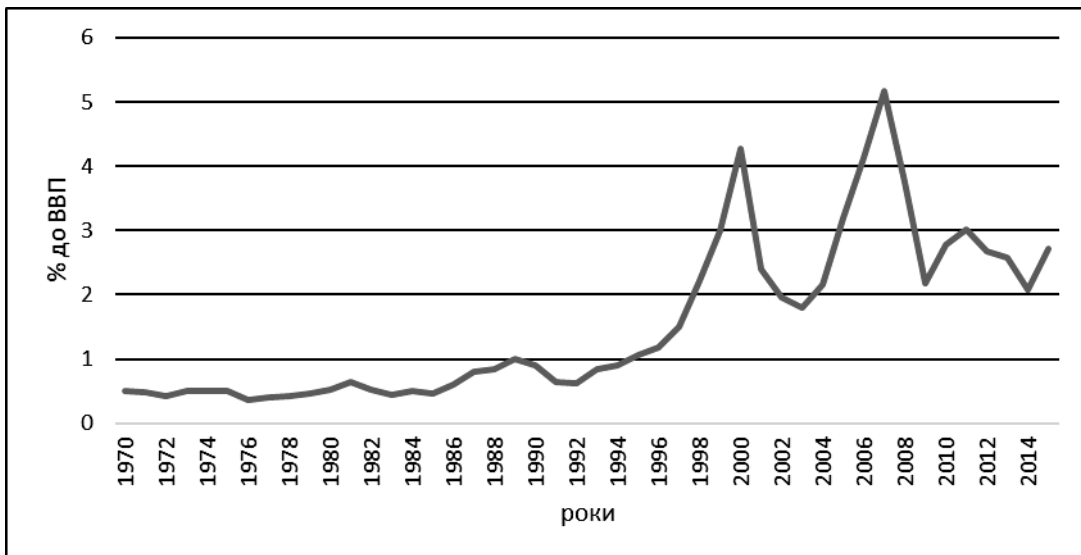
Сучасним проявом глобалізації промислового виробництва служить виникнення «міжнародного виробництва» у рамках окремих «корпорацій». Міжнародна експансія ТНК будується у глобальній економіці за принципом «оптимальної спеціалізації». Суть її в тому, що виробництво розміщується з урахуванням національних особливостей (вартість ресурсів, рівень податків тощо). Проміжні постачання між ланками корпорації в різних країнах можуть не приносити цим ланкам прибутку. Важливий ефект діяльності не окремої фірми, а ефект корпорації в цілому.

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) з 1980 року збільшилися в 33 рази з \$ 54 млрд до US \$ 1.76 трильйонів доларів США в 2016 році. Дійсно, інвестиції в напрямку Південь-Південь (тобто інвестиції з однієї економіки, що розвивається, в іншу) за останні роки зросли більше, ніж на дві третини, від \$ 1,7 трлн в 2009 році США до \$ 2,9 трлн в 2013.

Динаміку частки прямих іноземних інвестицій у світовому ВВП з 1970 року по 2014 рік представлено на рисунку 1.2.

Пропонуючи компаніям можливості зниження виробничих витрат, а країнам можливість економічного розвитку шляхом участі в глобальних ланцюжках створення вартості, інтернаціоналізація бізнесу збільшує вплив глобальних ризиків. З точки зору економічних і політичних ризиків компанії стають більш уразливими, навіть якщо вони не мають безпосередню присутність в регіонах, де ризик є наявним. Стійкість будь-якого бізнесу в великій мірі залежить від приватних осіб, стійкості постачальників і покупців, чії ланцюжки поставок можуть охоплювати багато країн.





*Рис. 1.2. Динаміка частки прямих іноземних інвестицій у світовому ВВП, %, 1970-2014 рр. [4]*

Глобалізація промислового виробництва стала мультиплікатором структурних зрушень в економіці й початку становлення нового технологічного укладу на рубежі ХХ і ХХІ ст.

На рубежі століть почалося становлення нового технологічного укладу: біотехнологія, екологічно орієнтоване виробництво, глобальні інформаційні мережі, космічні технології, виробництво конструкційних матеріалів із задалегідь заданими властивостями. Це зрушення буде забезпечуватися безперервністю інноваційного процесу і безперервним утворенням працюючого населення. На зміну індустріальній і постіндустріальній економіці приходить інформаційна економіка й економіка знань.

Освоєння бізнесом новітніх техніки і технологій привело до помітного зростання корпоративної науки, що стала найважливішою ланкою всесвітнього глобального наукового комплексу. Ядро «нової економіки» складають високотехнологічні фірми, у їх числі Apple, Intel, Microsoft та ін.

Згідно з дослідженням PriceWaterHouseCoopers «Топ-100 найбільших компаній світу за ринковою капіталізацією», основні три сектори останні роки демонструють хорошу висхідну динаміку: промисловість (+153 %), технології (+149 %) та фінанси (+136 %). Американські компанії лідирують у всіх цих секторах. Промислові компанії досягнули найвищих показників приросту ринкової капіталізації серед топ-100 компаній. У 2014 році три нові

промислові компанії потрапили до списку топ-100 і одна компанія (General Electric) – до списку топ-10. Однак кількість промислових компаній залишається відносно невеликою у порівнянні з представниками технологічного та фінансового секторів. У секторі технологій є два лідери, які продемонстрували надзвичайно високі темпи зростання, – Apple та Google. 15 років тому вартість Apple становила лише декілька мільярдів доларів США, а компанія Google тільки починала свою діяльність. У технологічному секторі в основному представлені американські компанії. Число компаній фінансового сектору у цього річного рейтингу є найвищим, навіть не зважаючи на фінансову кризу. Темпи приросту у секторі фінансів становило у 2014 році у порівнянні з 2009 роком 128 %, що свідчить про відновлення світової економіки після кризи.

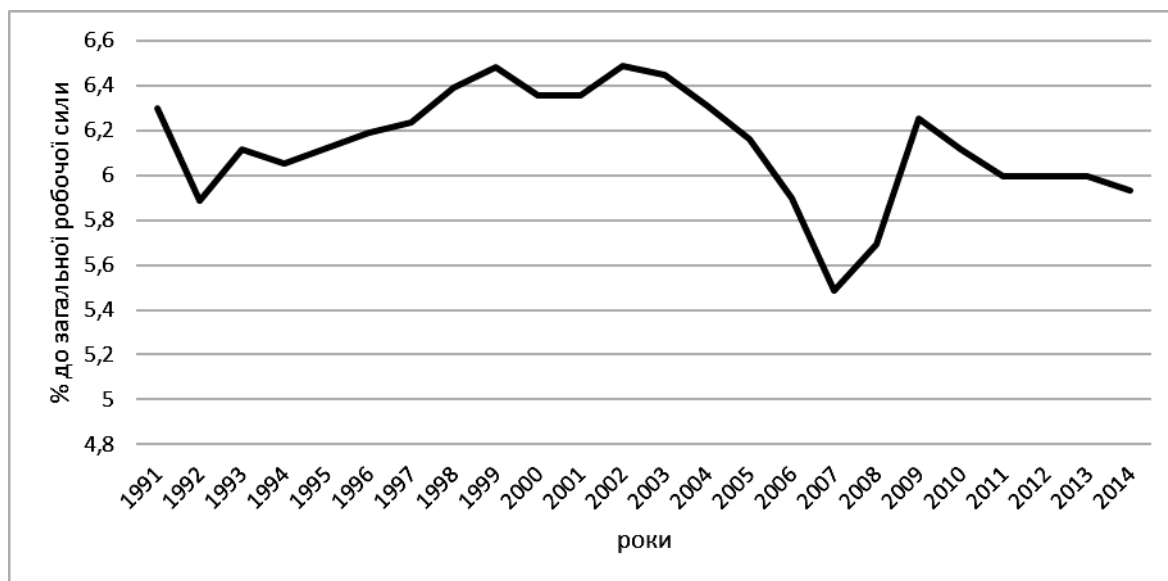
У відповідь на виклик глобалізації виробництва відбуваються трансформації в організаційних структурах ТНК, які перетворюються на глобальні корпорації та глобальні мережеві структури.

Злиття і поглинання, створення міжнародних стратегічних альянсів виступають головними шляхами утворення монополій та концентрації бізнесу, все більшою мірою визначають суть та риси сучасного міжнародного бізнесу. Ще одна глобальна тенденція – це зростання безробіття та неповної зайнятості. Згідно дослідженню ВЕФ, два глобальних економічних ризика: безробіття та неповна зайнятість, і цінові шоки на енергоносії спричиняють стурбованість бізнесу в половині з 140 країн, охоплених дослідженням.

Динаміку рівня безробіття в світі з 1991 року по 2014 рік представлено на рисунку 1.3.

Безробіття або неповна зайнятість наводиться в дослідженнях як найвищий ризик для бізнесу в 12 країнах Європи і є одним з п'яти провідних ризиків в 25 країнах цього регіону. Цей ризик не обмежуються країнами Південної Європи, охопленими кризою, такі, як Кіпр, Греція, Італія, Португалія та Іспанія. Він є також впливовим в таких країнах, як Австрія, Фінляндія і Франція, де рівень безробіття значно нижче, хоча історично високий; в Польщі та Македонії, де більше половини молоді є безробітними, на Балканах, де безробіття стрімко зростає в Сербії, Боснії і Герцеговіні. Поряд із проблемами, пов'язаними з вимушеною міграцією,

високий рівень безробіття може спричинити зростання ризику глибокої соціальної нестабільності в Південній і Східній Європа в цілому.



*Рис. 1.3. Динаміка рівня безробіття в світі (% до загальної робочої сили, розраховано за методикою МОТ), 1991–2014 рр. [4]*

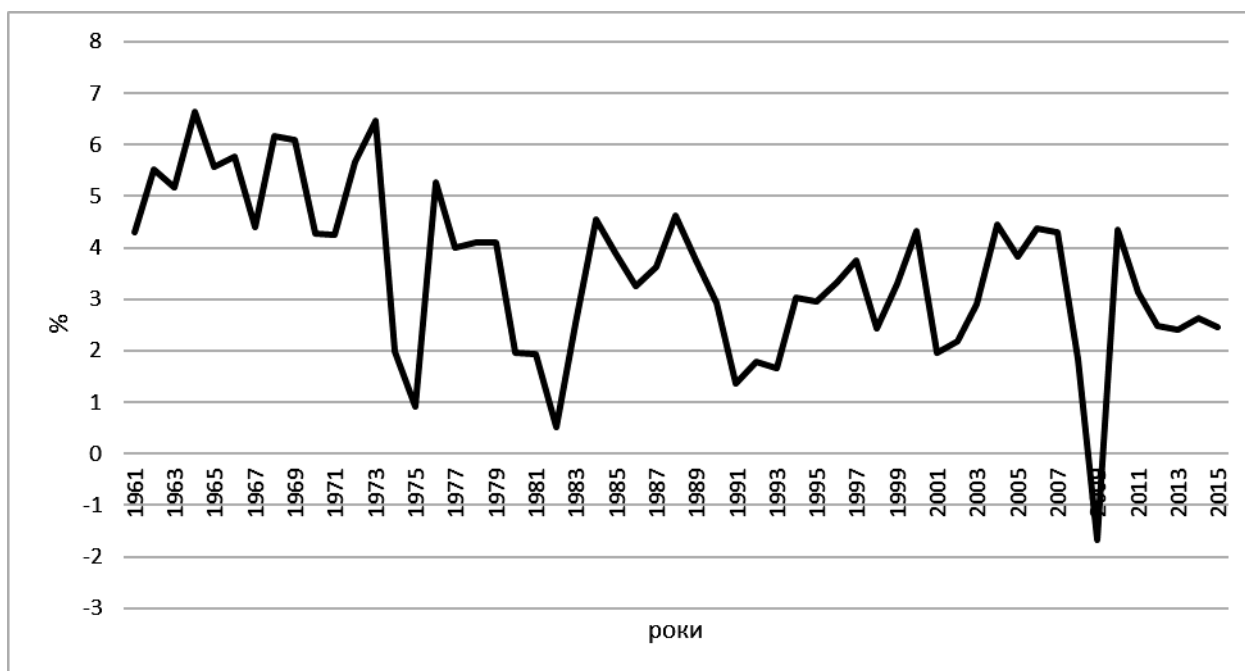
Безробіття впливає на бізнес кількома способами: стримуючі економічне зростання і загрожуючі соціальній стабільності. У зв'язку із зростаючою невідповідністю між навичками, необхідними швидко мінливому ринку робочих місць, підприємства намагаються вербувати робочих з можливостями, яких вони потребують.

Очікуване зростання числа робочих місць зосереджено в професіях, для яких сьогоднішні працівники підготовлені неадекватно.

В наслідок кризи 2008 року структурне безробіття збільшилося у всіх основних країнах світу. Від звільнення значно більше страждають робочі місця середнього рівня кваліфікації, в той час як більшість нових робочих місць було створено в низько оплачувальних сферах діяльності і тимчасовій зайнятості. Крім того, технологічні зміни і рух до автоматизації прискорюють зміни характеру праці. Передбачається, що до 2020 року майже половина всіх поточних професій можуть постраждати від досягнень в області робототехніки і штучного інтелекту.

Зростає вразливість глобальної економічної системи перед лицем глобальних фінансових ризиків. Найбільш впливовими і найбільш ймовірними серед економічних ризиків дослідженням ВЕФ було визначено крах фінансових механізмів та інститутів, фіскальну кризу і «бульбашки»

активів. Разом узяті, ці ризики можуть призвести до стійкого уповільнення темпів економічного зростання (рис. 1.4) з відповідним впливом на зайнятість і, в кінцевому рахунку, на соціальну стабільність.



*Рис. 1.4. Динаміка темпів приросту світового ВВП, %, 1961–2015 рр. [4]*

Глобальна регуляція економічних проблем на даний час зосереджена на вирішенні проблем корпоративних і державних боргів на ринках, що формуються. За оцінками Міжнародного валютного фонду (МВФ) ступінь надмірного корпоративного запозичення зріс до 3 трлн. дол. США, корпоративний борг цієї групи країн по відношенню до ВВП зріс у 2014 році у порівнянні з 2004 роком на 26 %. Конкретних ризиків світ може очікувати від Китаю, де продовження державою політики запобігання уповільненню темпів економічного зростання на основі розширення кредитування може ще більше посилити вразливість економіки цієї країни до фінансових криз.

Недавні глобальні економічні зміни збільшили ймовірність і потенційний вплив фінансових «бульбашок». Ризик фінансових «бульбашок» спричиняє найвищий рівень занепокоєння в Ісландії, Люксембурзі, Норвегії, Швеції, Сполученому Королівстві. З ними пов'язаний економічний ризик заподіяння фінансової кризи по всій Європі.

Деякі дослідження показують, що розвиток національних фінансових ринків, збільшення рівня їх інтеграції, розвиток нових технологій торгівлі фінансовими інструментами можуть збільшити поширеність фінансової волатильності та невизначеності на них. Переосмислення регулювання фінансових ринків є необхідною умовою для обмеження глобальних фінансових ризиків.

Високу ймовірність мають ризики зростання вимог щодо премій за ризик з інвестицій в ринки, що розвиваються, які можуть підірвати стійкість виплат заборгованості і призвести до розворотів потоків капіталу.

Результатом вищенаведеного може стати ряд корпоративних і суверенних дефолтів на ринках, що розвиваються, розростання фінансової кризи і подальше уповільнення світового економічного зростання. У свою чергу, повільніше зростання в країнах з економікою, що розвивається, може ще більше зменшити споживчі ціни, посилюючи зрушення обмінних курсів. Зниження ліквідності фінансових ринків в країнах, що розвиваються, може спровокувати нестабільність на світових фінансових ринках і призвести до уповільнення темпів зростання глобальної економіки в цілому. Це, в свою чергу, загострить ризики, пов'язані з безробіттям і слабким фіскальним становищем багатьох ключових економік.

У розвинених країнах залишається занепокоєність відносно рівня боргу – перш за все, публічного, що створює подальшу уразливість всіх взаємопов'язаних систем глобальної економіки. Національні економічні кризи можуть викликати глобальне уповільнення, але міжнародне управління не має на сьогодні релевантних механізмів, спрямованих на вирішення ризиків, які знаходяться в сфері компетенції національної економічної політики.

«Цінові шоки» на енергоносії – це виклик і ризик, який згідно з Global Risks Report 2016, займає перше місце в 29 з 140 економік світу. Починаючи з 2010 року до червня 2014 року світові ціни на нафту були досить стабільними, на рівні близько \$ 110 за барель на нафту Brent. Починаючи з червня 2014 року, вони коливалися в межах близько 45–60 дол. США за барель.

Ціни на природний газ часто індексуються згідно з коливаннями цін на нафту, слідуючі за їх траєкторією. Це призвело до суттєвих зрушень

багатства від країн-виробників нафти і газу до країн-споживачів. На сьогодні прогноз цін на нафту залишається невизначеним.

Не дивлячись на те, що цей список далеко не вичерпаний, він дає можливість проаналізувати механізми, за допомогою яких глобальні ризики впливають на бізнес на національному рівні, а також підвищити рівень усвідомлення необхідності вживати відповідних заходів щодо їх нівелювання.

Вирішення глобальних ризиків лежить за межами здатностей до їх вирішення окремими компаніями, країнами і, навіть, міжнародними організаціями.

### ***Питання для самоконтролю:***

1. Що таке міжнародний бізнес?
2. Назвіть основні етапи розвитку міжнародного бізнесу та дайте їм коротку характеристику
3. Вкажіть основні види міжнародного бізнесу
4. Назвіть аспекти мотивації у міжнародному бізнесі
5. Чим експорт та імпорт товарів відрізняється від експорту та імпорту послуг?
6. Що таке прями та портфельні інвестиції, яка між ними різниця?
7. Що таке ТНК, основна характеристика?
8. Що таке глобалізація, які її основні характеристики?
9. Вкажіть основні причини значного розширення масштабів міжнародного бізнесу за останні роки
10. Вкажіть, яких нових рис набуває міжнародний бізнес в умовах глобалізації

### ***Запитання для обговорення:***

1. Чому деякі галузі економіки стають глобальними, в той час як інші залишаються місцевими або регіональними?
2. Який вплив Інтернет надає на міжнародний бізнес? Які компанії і які країни виграють від більш широкого використання Інтернету у всьому світі? Які компанії і країни програють?
3. Реалізуються у вашому коледжі або університеті будь-які міжнародні програми? Якщо реалізуються – чи дозволяє це віднести

роботу вашого навчального закладу до категорії міжнародного бізнесу? Обґрунтуйте свою відповідь.

4. Які відмінності можуть існувати між вміннями і навичками менеджерів національних і міжнародних компаній?

5. А вам би хотілося працювати на компанію, що належить іноземному власнику? Обґрунтуйте свою відповідь.

### ***Розвиток навичок в міжнародному бізнесі***

*Складіть список товарів, які ви регулярно використовуєте, таких як будильник, фотоапарат, автомобіль, кавоварка, комп'ютер, кросівки, телевізор, відеомагнітофон; можна включити в цей список навіть улюблений телефон, сорочку, фруктовий сік або тип магнітної стрічки. Визначте, які компанії випустили ці товари. Після складання списку знайдіть відповіді на наступні питання по кожному виробу:*

1. В якій країні розташований головний офіс компанії-виробника?
2. Який відсоток від річного обсягу продажів фірми складають продажі на внутрішньому ринку? Який відсоток становлять продажі на ринках інших країн?
3. Визначте найбільш ймовірне місце виготовлення даного виробу.
4. Чому ви думаєте, що воно було виготовлено саме в цій країні?

*Продовжіть роботу, виконавши разом з іншими членами вашої групи наступні завдання.*

1. Обговоріть вплив міжнародного бізнесу на вашу повсякденне життя.
2. Разом з іншими студентами складіть узагальнений список, що включає в себе 10 товарів, найбільш часто використовуваних студентами.
3. Спробуйте ідентифікувати торговельну марку (бренд) кожного товару, випущеного вітчизняною компанією.
4. Спробуйте ідентифікувати торговельну марку кожного товару, випущеного іноземною компанією.
5. Чи є в цьому списку виробу, до складу яких входять компоненти, випущені як вітчизняними, так і іноземними компаніями?

### Список використаної літератури до теми 1:

1. Дергачев В. Геоэкономический словарь-справочник / В. Дергачев. – Одесса, 2004. – С. 35.
2. Гіл Чарлз Л. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Л. Гіл Чарлз / Пер. з англ. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856 с.
3. Гриффин Р. Международный бизнес / Р. Гриффин Р., М. Пастей / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с: ил. — (Серия «Классика МВА»).
4. Дэниэлс Дж.Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Дж. Д. Дэниэлс, Ли Х. Радеба. – М., 1994.
5. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
6. Макогон Ю. В. Международный менеджмент: Курс лекций / Ю. В. Макогон, Т. В. Орехова. – Донецк: ДонНУ, 2008. – 277 с.
7. Міжнародний бізнес: підручник. / за ред. Проф. В.А. Вергуна. – К.: ВАДЕКС, 2014. – 810 с.



## ТЕМА 2. ГЕНЕЗИС ТЕОРІЙ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

*2.1. Класичні теорії міжнародного бізнесу*

*2.2. Неокласичні теорії міжнародного бізнесу*

*2.3. Альтернативні теорії міжнародного бізнесу*

### 2.1. Класичні теорії міжнародного бізнесу

Зовнішньоторговельна політика будь-якої держави зосереджується на таких питаннях: *які товари необхідно експортувати та які імпортувати, з якими країнами торгувати та у якому обсязі, чи потрібно державі втручатися у вільний потік товарів, і якщо так, то в якому обсязі?*

Сьогодні розроблено два типи теорії торгівлі, які по-різному відповідають на ці запитання. Згідно з теоріями *першого типу держава не повинна втручатись у структуру торгівлі*. Ці теорії вивчають та пояснюють, якою продукцією, в якому обсязі та з ким країни будуть торгувати за відсутності будь-яких державних обмежень. До таких теорій належать: теорії абсолютних переваг, відносних переваг, розміру країни, співвідношення факторів виробництва, життєвого циклу продукту, подібності країн, "міжнародної конкурентоспроможності націй" тощо.

*Другий тип теорій передбачає державне втручання у вільний потік товарів між країнами для зміни (обсягу) складу та напрямків торгівлі*. До теорій цього типу належать; теорії меркантилізму, неомеркантилізму, залежності та інші.

Метою теорій міжнародної торгівлі було і є допомогти фірмам та урядам у виборі найдоцільнішого варіанта спеціалізації та стратегії задля обдуманого використання національних ресурсів.

Перша теорія міжнародної торгівлі – **теорія меркантилізму** (mercantilism) – була розроблена європейськими вченими Томасом Маном (Thomas Mun, 1571–1641), Чарльзом Дейвіантом (Charles Davenant, 1656–1714), Жаномі Батістом Колбертом (Jean Baptiste Colbert, 1619–1683), сером Вільмом Петті (Sir William Petty, 1623–1687). Ця економічна теорія

виникла та пояснювала зовнішню торгівлю у період розвитку та занепаду середньовічного феодалізму в Європі (1500–1804 рр.), коли утворювалися та зміцнювалися європейські держави, найсильніші з яких захоплювали колонії і боролись за поділ сфер впливу. У цих умовах виникла потреба в економічній теорії, яка б обґрунтувала роль товару та необхідність економічного виходу національних держав на зовнішні ринки. Ці функції чудово виконав меркантилізм [1].

**Меркантилізм** – це економічне вчення та економічна політика яка представляє інтереси торгової буржуазії у періоди феодалізму та становлення капіталізму [3].

Згідно з теорією меркантилізму багатство країни вимірюється кількістю золота та срібла, якою вони володіють. Меркантилісти вважали, що економічна система складається з трьох секторів: виробничого, сільськогосподарського та іноземних колоній. Для ефективного функціонування економічної системи найважливішими, на їхню думку, були торговці, їхня праця розглядалась як основний фактор виробництва. Отже, джерелом багатства є сфера обігу, а не сфера виробництва; багатство ототожнювалося з грошовим капіталом. Грошові кошти (у формі золота та срібла) дають змогу утримувати армію, зміцнювати становище правителя, сприяють проведенню колоніальних війн, виникненню фабрик (мануфактур), утворенню нових робочих місць.

Оскільки у світі, на думку прихильників цієї теорії, існує обмежена кількість багатства (золота та срібла), то країни можуть збільшувати своє багатство і за рахунок зубожіння інших, тобто внаслідок перерозподілу.

*Тому для зміцнення економічних позицій держава повинна вживати таких заходів:*

1. Більше експортувати товарів, ніж імпортувати, оскільки у цьому випадку вона одержить вартість активного сальдо їх торгового балансу у вигляді золота, яке буде надходити з країн, що мають дефіцит торгового балансу. Підтримка позитивного сальдо торгового балансу дасть змогу, крім того, збільшити внутрішні витрати, виробництво та зайнятість населення.

2. Ввести обмеження на більшу частку імпорту (за допомогою квот, тарифів та інших інструментів торгової політики) та надавати субсидії

більшій частині експортних виробництв, що дасть змогу забезпечити позитивне сальдо торгового балансу.

3. Заборонити або обмежити експорт сировини та дозволити безмитний імпорт сировини, якої немає всередині країни, що дасть змогу акумулювати золото та підтримувати на низькому рівні експортні ціни на готову продукцію.

4. Заборонити будь-яку торгівлю колоній з іншими країнами, крім метрополій, які мають виняткове право перепродажу колоніальних товарів за кордон.

5. Гальмувати розвиток виробництва готових товарів у колоніях, перетворити їх на постачальників сировини до метрополій. Колонії повинні експортувати дешеву сировину, а імпортувати дорогі готові вироби.

Однією з головних передумов меркантилістської теорії було те, що економічна система функціонувала в умовах неповної зайнятості, внаслідок чого приплив додаткового золота з-за кордону міг в поєднанні з надлишковою робочою силою збільшити виробництво.

Якщо б зайнятість населення була повною, приплив золота з-за кордону спричиняв би зростання інфляції і не знаходив ефективного використання.

На практиці економічна політика держав, яка базувалась на поглядах меркантилістів, призвела до встановлення державної монополії на зовнішню торгівлю. Уряди країн намагалися заборонити експорт золота та срібла приватним особам, а порушники карались ж до смерті. Зовнішню торгівлю дозволялось здійснювати визначеним компаніям і тільки за певними маршрутами. Головним їх завданням було забезпечити позитивне сальдо торгового балансу.

Обмеження імпорту, які вводились односторонньо, ускладнювали міжнародну торгівлю. Вона поділилась на "зони", які задовольняли інтереси метрополій (Англії, Франції, Іспанії тощо) та зв'язаних з ними колоніальних країн [2].

Використання теорії меркантилізму вело до збагачення метрополій, що викликало значне незадоволення у колоніях і призвело до війни за незалежність у Північній Америці. Після 1800 р. з послабленням впливу меркантилізму метрополії рідко застосовували заходи для обмеження

розвитку промислового потенціалу в своїх колоніях, але організаційними та правовими методами продовжували гальмувати їх зовнішню торгівлю.

Заслугою меркантилістів є те, що вони першими запропонували струнку теорію міжнародної торгівлі, показали її значення для економічного зростання країн, розробили можливу модель її розвитку, вперше описали те, що у сучасній економіці зветься платіжним балансом.

Обмеженість меркантилістів полягає у тому, що вони вважали, до збагачення країн можливе не тільки внаслідок перерозподілу вже існуючого багатства, але й за рахунок його нарощування.

Англійський економіст Девід Х'юм (David Hume, 1711–1776) був одним з перших, хто кинув виклик меркантилізму, розробивши механізм взаємодії «**цін – золота – потоків**» («**price – specie – flow**»).

Д. Х'юм заперечував положення меркантилістів про те, що країни можуть до нескінченності збільшувати кількість наявного у них золота і що це не впливає на їх міжнародну конкурентоспроможність. Він довів, що приплив золота внаслідок підтримки позитивного сальдо торгового балансу збільшить пропозицію грошей всередині країни та призведе до зростання зарплати та цін, а це, своєю чергою, спричинить падіння конкурентоспроможності країни. І навпаки, відплив золота з країни призведе до падіння цін та зарплати і підвищить конкурентоспроможність країни. Отже, країна не зможе постійно підтримувати позитивне сальдо торгового балансу – цьому будуть перешкоджати внутрішньоекономічні чинники [2].

Рух золота між країнами є механізмом тонкого настроювання національних економік, внаслідок чого розмір експорту і розмір імпорту врівноважуватимуться і торгове сальдо буде дорівнювати нулю.

*Ця концепція базувалась на таких припущеннях:*

- 1) прямий зв'язок між кількістю грошей в обігу та рівнем цін (потім це отримає назву кількісної теорії грошей);
- 2) повна зайнятість у кожній з країн;
- 3) попит на товари еластичний за ціною (зростання цін приводить до скорочення витрат на товари та навпаки);
- 4) існує ситуація чистої конкуренції на ринку як товарів, так і факторів виробництва;
- 5) національні валюти вільно конвертуються у золото і назад (пізніше це отримає назву «золотий стандарт»).

Якщо цих умов дотримуються, автоматично врівноважується торговий баланс.

Останнім часом застосовується термін **неомеркантилізм**. Його використовують стосовно тих країн, які намагаються мати активне сальдо торгового балансу для досягнення якої-небудь соціальної або політичної мети. Країна може, наприклад, намагатися добитися повної зайнятості, збільшуючи масштаби виробництва понад те, що диктує попит у країні, та експортуючи надлишок за кордон. Або, наприклад, країна прагне зберегти політичний вплив у якій-небудь країні, експортуючи туди більше товарів, ніж імпортуючи звідти [3].

Частина термінології меркантилізму використовується у наш час: термін «активний торговий баланс» означає, що країні експорт перебільшує імпорт; термін «пасивний торговий баланс» вказує на дефіцит торгового балансу. Ці терміни часто вживаються неправильно: «активний» (сприятливий) – коли йдеться про вигоду, а «пасивний» (несприятливий) свідчить про збитки. Проте не обов'язково є збитковим дефіцит торгового балансу, а активний торговий баланс може бути не вигідним для країни. Наприклад, якщо країна має активне сальдо, тобто імпортує товарів та послуг на меншу суму, ніж експортує, то якщо у часи панування меркантилізму різниця між експортом та імпортом відшкодовувалась за рахунок золота, то сьогодні вона компенсується наданням кредиту країні з дефіцитним балансом. Якщо кредит не погашається повністю, то активний торговий баланс буде не вигідним для країни-кредитора.

**Теорія абсолютних переваг.** Засновником класичної школи економічної думки був Адам Сміт (Adam Smith, 1723–1790). У своїй книзі "Дослідження про природу та причини багатства народів" (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations), що вийшла у 1776 р., А. Сміт критикував твердження меркантилістів про те, що багатство країни залежить від володіння скарбами у вигляді золота або коштовностей, які надходять до країни внаслідок перевищення експорту над імпортом. Він проголосив замість того, що основою багатства націй та народів є міжнародний поділ праці та відповідна йому спеціалізація різних країн на виробництві тих товарів, щодо яких вони мають абсолютні переваги. А. Сміт поставив запитання: «Навіщо громадяни країни повинні купувати вітчизняні товари, якщо вони можуть купувати такі ж за кордоном за

нижчими цінами?» Найпростіше цього можна досягти в умовах, коли виробники будуть економічно вільні та зможуть самостійно у межах чинного законодавства вибирати рід своєї діяльності. Така політика отримала назву «лессе-фер» (*laissez-faire*), що означає політику державного невтручання в економіку та свободи конкуренції. Завдяки цій політиці ресурси кожної країни перетечуть у рентабельні галузі, тому що країна не зможе конкурувати на світовому ринку в нерентабельних галузях. Для визначення того, на виробництві якої продукції слід спеціалізуватися країні, А. Сміт пропонував враховувати природні переваги (*nature advantage*) та набуті переваги (*acquired advantage*) країни. Природні переваги країна може мати завдяки своїм кліматичним особливостям або володінню деякими природними ресурсами. Клімат може визначати, наприклад, яку сільськогосподарську продукцію країна може виробляти з найбільшою вигодою, а наявність значних запасів руди, нафти, інших природних ресурсів – яку промислову продукцію. Набуті переваги країна може мати внаслідок розвитку технології виробництва та високої кваліфікації робочої сили. Перевага у технології виробництва пов'язана зі здатністю, по-перше, виготовляти різноманітну або складну продукцію з меншими затратами, по-друге, ефективніше виробляти однорідну продукцію.

Відмінності у природних та набутих перевагах країн зазвичай мають досить сталий, довгостроковий характер, що пов'язано з низькою мобільністю факторів виробництва. Тому витрати виробництва тих самих товарів будуть відрізнятися в різних країнах. Саме відмінності у витратах формують базу для взаємовигідної торгівлі між країнами. Відмова від виробництва товарів, у яких країна не має абсолютних переваг, та концепція зосередження ресурсів на виробництві інших товарів, у яких вона їх має, приводить до збільшення загального обсягу виробництва, зростання обміну між країнами.

Суть теорії зовнішньої торгівлі А. Сміта, або теорії абсолютних переваг: країни експортують ті товари, які вони виробляють з меншими витратами (у виробництві яких вони мають абсолютну перевагу), та Імпортують ті товари, що продукуються іншими країнами з меншими витратами (у виробництві яких абсолютна перевага належить їхнім торговим партнерам).

*Теорія абсолютних переваг базується на таких припущеннях:*

- 1) диним фактором виробництва є праця;
- 2) зайнятість повна, тобто усі наявні трудові ресурси використовуються у виробництві товарів;
- 3) всесвітнє господарство складається із двох країн, тому в міжнародній торгівлі беруть участь тільки дві країни, які продукують та торгують одна з одною тільки двома товарами;
- 4) витрати виробництва – постійні, а їх зниження збільшує попит на товар;
- 5) ціна одного товару виражена у кількості праці, затраченої на виробництво іншого;
- 6) транспортні витрати на перевезення товару з однієї країни до іншої дорівнюють нулю;
- 7) зовнішня торгівля вільна від обмежень та регламентацій.

*Відповідно до поглядів А. Сміта:*

- 1) урядам не треба втручатись у зовнішню торгівлю: вони мають підтримувати режим відкритих ринків та свободи торгівлі;
- 2) нації, так само як і приватні особи, повинні спеціалізуватися на виробництві тих товарів, у виробництві яких у них є переваги, та торгувати ними в обмін на товари, переваги у виробництві яких мають інші нації;
- 3) зовнішня торгівля стимулює розвиток продуктивності праці розширенням ринку за межі національних кордонів;
- 4) експорт є позитивним чинником для економіки, тому що забезпечує збут надлишку продуктів, які не можуть бути продані на внутрішньому ринку;
- 5) субсидії на експорт є податком на населення та призводять до підвищення внутрішніх цін і тому мають бути скасовані [3].

**Теорія порівняльних переваг.** Теорію абсолютних переваг А. Сміта розвинув Давид Рікардо (David Ricardo, 1772–1823), довівши, що абсолютні переваги є лише частковим випадком загального правила. Він показав, що торгівля вигідна кожній з двох країн, навіть якщо одна з них має абсолютні переваги у виробництві обох товарів.

Теорія порівняльних переваг базується на тих самих припущеннях, що і теорія абсолютних переваг, використовуючи додатково поняття

альтернативних витрат. Альтернативні витрати – це просте порівняння цін одиниць двох товарів на внутрішньому ринку, виражених через кількість робочого часу, витраченого на їх виробництво.

Альтернативна ціна – це робочий час, потрібний для виробництва одиниці одного товару, виражений через робочий час, необхідний для виробництва одиниці іншого товару.

*Суть теорії порівняльних переваг:* якщо країни спеціалізуються на виробництві тих товарів, які вони можуть виробляти з відносно нижчими витратами порівняно з іншими країнами (або, інакше кажучи, з меншими альтернативними витратами), то торгівля буде взаємовигідною для обох країн, незалежно від того, чи є виробництво в одній з них абсолютно ефективнішим, ніж в іншій.

## 2.2. Неокласичні теорії міжнародного бізнесу

**Теорія розміру країни.** Теорія абсолютних переваг не враховує відмінностей країн за їх виробничою спеціалізацією. Сучасні дослідження, які враховують фактор розміру країн, допомагають пояснити, у якому обсязі та якого типу продукція буде залучена у міжнародну торгівлю.

Теорія розміру країни (Theory of Country Size) – через те, що країни з більшою територією зазвичай мають різноманітніші кліматичні умови та природні ресурси, вони загалом ближчі до економічної самодостатності, ніж малі за розміром країни.

Більшість великих країн, наприклад США, Росія, Китай, Індія, Бразилія, імпортують значно менше товарів та експортують значно менше своєї продукції, ніж невеликі країни, наприклад Нідерланди, Південна Корея, Ірландія, Бельгія. Проте є і винятки: Північна Корея, Куба – невеликі країни, у яких торгівля забезпечує дуже малу частку національного доходу через жорсткі торгові обмеження.

Теорія абсолютних переваг нехтує транспортними витратами, хоча вони по-різному впливають на великі та малі країни. Як правило, нормальна максимальна відстань перевезення продукту становить близько 100 миль, тому що зі збільшенням відстані ціни на перевезення надто зростають. Значна частина виробничих та ринкових потужностей у великих країнах, наприклад у США, знаходиться більш ніж у 100 милях від кордонів. У



маленьких країнах, наприклад у Данії, майже всі виробничі та ринкові потужності розташовані менше ніж у 100 милях від кордонів. Отже, низькі транспортні витрати у невеликих країнах сприяють розвитку міжнародної торгівлі, а значні транспортні витрати у великих країнах – її гальмують.

Якщо порівнювати країни за розміром їх економіки, то країни з розвинутою економікою та високим доходом на душу населення швидше за все вироблятимуть товари, для яких застосовуються технології, що вимагають більшої тривалості випуску продукції, тому що ці країни розвивають галузі, що обслуговують великі внутрішні ринки. Ці ж галузі намагаються досягти конкурентоспроможності на експортних ринках.

**Теорія співвідношення факторів виробництва.** А. Сміт та Д. Рікардо пояснювали міжнародну торгівлю існуванням абсолютних та порівняльних переваг у виробництві товарів, а головним фактором, що впливає на виробництво товарів, вони вважали працю. Ціна товару, на їхню думку, залежала тільки від трудових витрат, тобто вони дотримувалися трудової теорії вартості.

У середині 1920-х рр. шведські економісти-неокласики Елі Хекшер (Eli F. Hecksher, 1879–1952) та Бертіл Олін (Bertil Ohlin, 1899–1979) розробили теорію співвідношення факторів виробництва, яка отримала назву теорії Хекшера-Оліна (Hecksher-Ohlin Theory). Не відмовляючись від трудової теорії вартості, вони доповнили її положенням, що у створенні вартості беруть участь, крім праці, також й інші фактори виробництва, такі як земля та капітал.

Згодом положення теорії Хекшера-Оліна були математично підкріплені Полом Самуельсоном (Paul Samuelson, 1915–2009). Він визначив жорсткі передумови, з дотриманням яких твердження Хекшера-Оліна ставало повністю коректним. *Самуельсон припускав, що:*

- 1) існують дві країни, два товари та два фактори виробництва (звичайне спрощення 2 x 2 x 2);
- 2) пропозиція факторів у кожній країні фіксована та їх переміщення можливе між секторами всередині країн, але не між країнами;
- 3) країни відрізняються одна від одної лише забезпеченістю факторами виробництва;
- 4) в обох країнах технологія така, що забезпечується незмінний ефект масштабу.

Зміст теорії Хекшера-Оліна, за словами Б. Оліна, такий: «Товари, які потребують для свого виробництва значних затрат (надлишкових факторів виробництва) та невеликих затрат (дефіцитних факторів), експортуються в обмін на товари, які продукуються з використанням факторів у оберненій пропорції. Так, у прихованому вигляді експортуються надлишкові фактори та імпортуються дефіцитні фактори виробництва. Або, інакше, країни експортують продукти інтенсивного використання надлишкових факторів та імпортують продукти інтенсивного використання дефіцитних для них факторів.

Щоб довести правильність цього твердження, необхідно насамперед визначити, що розуміють під надлишком факторів виробництва та інтенсивністю їх використання.

Країна вважається у надлишку наділеною робочою силою, якщо співвідношення між її кількістю та рештою факторів у неї більше, ніж у решті країн світу.

Продукт вважається працемістким, якщо частка затрат на робочу силу в його вартості більша, ніж у вартості інших продуктів.

Теорія Хекшера-Оліна, яка пояснює структуру міжнародної торгівлі, починається зі спеціального розділу, присвяченого причинам міжнародних відмінностей у цінах до встановлення торгових відносин. Хекшер та Олін стверджували, що джерелом відмінностей порівняльних витрат є співвідношення факторів виробництва, а не відмінності у попиті або технології в різних країнах.

**Теорія вирівнювання цін на фактори виробництва.** У 1948 р. американський економіст Пол Самуельсон довів теорему вирівнювання цін на фактори виробництва (Factor Price Equalization Theorem), яка отримала назву теореми Хекшера-Оліна-Самуельсона – міжнародна торгівля приводить до вирівнювання абсолютних та відносних цін на гомогенні фактори виробництва у країнах, що торгують.

Гомогенний капітал – це капітал, який має однакові продуктивність та ризикованість; гомогенна праця – це праця з однаковим рівнем підготовки, освіти та продуктивності; гомогенні землі – це землі з однаковою родючістю, станом ґрунтів тощо.

*Недоліки теорії Хекшера-Оліна та теореми Хекшера-Оліна-Самуельсона випливають із припущень, на яких вони базуються:*

1. Два товари продукуються в обох країнах. Але відмінності у факторах виробництва, необхідних для створення цих товарів, можуть бути настільки значними, що їх відносна ціна не буде зрівноважуватись.

2. Технологія у країнах, що торгують, однакова. Але країна, яка володіє досконалішою технологією, може мати одночасно і вищу відносну ціну праці, і вищу відносну ціну капіталу порівняно з країною, в якій технологія примітивніша.

3. Існує абсолютна внутрішня мобільність факторів виробництва та товарів. Але цього фактично немає через природні (транспортні витрати) та штучні (прописка, реєстрація) перешкоди, які створюються на шляху міжгалузевого руху факторів виробництва та товарів.

4. Міжнародний рух факторів виробництва відсутній. Теорії не враховують постійні динамічні коливання у забезпеченості країн факторами виробництва, такими як міграція робочої сили, міжнародний рух капіталу, торгівля технологією, які є характерною рисою сучасної міжнародної економіки.

5. Теорема вирівнювання цін на фактори виробництва описує повністю статичний світ, враховуючи фактори, що впливають на макроекономічну рівновагу в певний момент.

6. Теорема не враховує, що абсолютні розміри факторів виробництва різні у різних країнах, і тому абсолютні розміри доходів на капітал будуть більші у тій країні, у якій капіталу більше, ніж у тій, у якій його менше.

До переваг теорії різної відносної забезпеченості факторами виробництва, що складається із двох взаємозв'язаних теорем – теорема Хекшера-Оліна та теорема Хекшера-Оліна-Самуельсона, належить те, що вона є важливим інструментом аналізу міжнародної економіки, який ілюструє та доводить принцип загальної рівноваги, якому повинен підпорядковуватись економічний розвиток.

Неокласична концепція Хекшера-Оліна виявилася зручною для пояснення причин розвитку торгівлі між метрополіями та колоніями, коли в обмін на сировинні товари, які надходили у розвинені країни, назад вивозились машини, обладнання, капітал.

Концепція Хекшера-Оліна використовувалася для пояснення переваг країн у експорті окремих видів продукції в сучасних умовах.

**Парадокс Леонт'єва та його пояснення.** У 1953 р. американський вчений, майбутній лауреат Нобелівської премії В. Леонт'єв (Wassily Leontief) опублікував результати своїх досліджень, присвячених практичній перевірці положень та концепції Хекшера-Оліна (праця «Domestic Production and Foreign Trade: the American Capital Position Re-examined» (1953)).

В. Леонт'єв у своїй роботі проаналізував висновок теорії Хекшера-Оліна про те, що країни експортують товари, у виробництві яких інтенсивно використовуються надлишкові й тому дешевші для них фактори виробництва, та імпортують товари, у виробництві яких ці фактори застосовуються менш інтенсивно. Точніше, він одночасно перевіряв два припущення: 1) теорія Хекшера-Оліна справедлива; 2) в економіці США, як вважалось, капітал більшою мірою надлишковий, ніж у їх торгових партнерів. Тому, відповідно до теорії, вони повинні експортувати капіталомісткі товари.

Для підтвердження цих припущень В. Леонт'єв підрахував, скільки необхідно капіталу та робочої сили, щоб виробити товари для експорту вартістю в 1 млн дол. США та товари такої ж вартості, які прямо конкурують з імпортними товарами. Для розрахунків він використав міжгалузеві баланси «витрати – випуск», підготовлені для американської економіки за 1947 р. Промисловість була поділена на 50 секторів (з яких 37 виходили зі своїми товарами на зовнішній ринок). Для кожної галузі він розрахував затрати праці та капіталу на одиницю товару, причому не обмежувався тільки готовою продукцією, а робив розрахунки й для проміжної продукції. Потім, використавши структуру експорту США у 1947 р., він розрахував затрати капіталу та праці, необхідні для виробництва типового набору експортних товарів вартістю в 1 млн дол. США. Аналогічно були обчислені затрати капіталу та праці, необхідні для виробництва американських товарів, які могли б прямо замінити імпортні, причому зі структури імпорту були виключені деякі товари, які у США не продукувались (наприклад, олово, кава тощо).

Умови перевірки були такими: якщо висновки теорії Хекшера-Оліна правильні, а капітал у США відносно більш надлишковий, то (з врахуванням внеску усіх галузей) показник затрат капіталу в розрахунку на одного працівника у стандартному наборі товарів, що експортуються

із США, повинен бути вищим, ніж аналогічний показник в імпортозаміщувальній продукції, що входить у стандартний набір товарів, які ввозяться до США.

Результат, отриманий Леонтьєвим, виявився парадоксальним: у 1947 р. США продавали іншим країнам працемісткі (а не капіталомісткі) товари в обмін на відносно капіталомісткі (а не працемісткі).

Парадокс Леонтьєва (Leontief Paradox): теорія співвідношення факторів виробництва Хекшера-Оліна не підтверджується на практиці: працenasичені країни експортують капіталомістку продукцію, тоді як капіталонасичені – працемістку.

Сам Леонтьєв та інші економісти робили численні спроби пояснити цей парадокс. У 1956 р. Леонтьєв повторив свої розрахунки, використовуючи дані за 1951 р., який був роком завершення післявоєнного відновлення економіки США. Американський експорт знову виявився менш капіталомістким порівняно з американським імпортом, але лише на 6 %. Для 1962 р. результат був ще парадоксальнішим: американський експорт виявився на 27 % менш капіталомістким порівняно з імпортом. Аналіз експортно-імпортних операцій Японії за 1959 р. показав, що Японія, яка у 1950-ті рр. була працenasлишковою країною, експортує капіталомісткі та імпортує працемісткі товари. Індія, яка має надлишок робочої сили, експортувала, за опублікованими у 1962 р. даними, у цілому працемісткі товари, але її експорт у США був капіталомісткішим. Отже, незважаючи на відмінності у техніці розрахунків, усі дослідження в основному підтвердили наявність парадокса Леонтьєва, вчені почали вводити в модель Хекшера-Оліна й інші, крім капіталу та праці, фактори виробництва, такі як технологія, кваліфікація робочої сили.

Наприклад, один і той самий продукт може вироблятися на основі різної технології – з високими затратами праці або капіталу, іншими словами, він може бути працемістким у працenasлишкової країні та капіталомістким – у капіталонадлишкової країні. США виробляють пшеницю капіталомістким способом (високий рівень механоозброєності праці) завдяки надлишку дешевого капіталу відносно трудових ресурсів. В Україні та ж пшениця виробляється з використанням меншої кількості машин, тому що держава має багато дешевих трудових ресурсів. Той факт,

що продукція може вироблятися різними методами, є одним із пояснень парадокса Леонтєва.

Необхідність введення кваліфікованої праці як самостійного фактору виробництва була доведена американським вченим Дональдом Кісінгом (Donald Keesing). У дослідженні, опублікованому у 1966 р., він дійшов висновку, що характер та напрямок міжнародної торгівлі для групи готових виробів визначаються надлишком кваліфікованої та некваліфікованої праці. За основу для розроблення теорії він взяв дані перепису населення США 1960 р. Робоча сила у досліджуваних галузях промисловості була поділена на 7 груп залежно від кваліфікації, починаючи від «вчених та інженерів» та закінчуючи «некваліфікованими робітниками».

Підрахунки Кісінга показали високий рівень «кваліфікаційної насиченості» товарів, які експортуються із США, дорівняно з рівнем імпортованих товарів. Професійна підготовка та освіта потребують капітальних вкладень, які не виявляються у традиційних показниках капіталу, включаючи тільки вартість обладнання та конструкцій. Якщо трохи змінити теорію Хекшера-Оліна, врахувавши різноманітні групи робочої сили та капіталу, вкладеного у підготовку цих груп, теорія співвідношення факторів виробництва залишається правильною. В експорті США відображається вища частка праці спеціалістів, наприклад, вчених та інженерів, отже, США використовують свої надлишкові фактори виробництва, а саме капітал, вкладений у підготовку цих груп. Імпорт США виробляється низькокваліфікованою робочою силою. Той факт, що робоча сила не є однорідним товаром, є ще одним поясненням парадокса Леонтєва.

Наступним поясненням парадокса Леонтєва є те, що США імпортують значну кількість сировини, видобування якої вимагає значних затрат капіталу. Якщо американські експортні товари потребують значної кількості такої сировини, це робить експорт США капіталомістким. Американець Джеймс Хартіген (James Hartigan) повторив розрахунки Леонтєва на базі даних тих самих років, але виключив галузі, які значною мірою залежать від капіталомісткої сировини. Результати показали, що парадокс зник, теорія Хекшера-Оліна виявилася справедливою.

Ще одне пояснення парадокса Леонт'єва у 1971 р. дав американський економіст Роберт Белдвін (R. Baldwin), який врахував існування американського імпортного тарифу. Цей тариф вводився для того, щоб захистити від іноземної конкуренції працевіткі галузі американської промисловості, перешкоджаючи тим самим імпорту працевітких товарів. Перерахунки, зроблені Белдвіном, показали, що відміна тарифів зменшує ефект парадокса Леонт'єва на 5 %, але не скасовує його зовсім.

### **2.3. Альтернативні теорії міжнародного бізнесу**

**Теорія життєвого циклу товару.** У наш час науково-технічний прогрес все більше впливає на міжнародну торгівлю. У розподілі національного продукту промислово Розвинених країн зростає частка тих, хто розробляє усе складніші нововведення, та тих, хто має достатню кваліфікацію, щоб застосувати їх у виробництві. Ця тенденція відображається на міжнародній торгівлі. Вивчення того, як технічний прогрес поступово стає домінантним фактором у міжнародній торгівлі, розширює межі й водночас ставить під сумнів спрощений варіант теорії співвідношення факторів виробництва.

Проте науково-технічний прогрес можна розглядати як зміни у забезпеченні факторами виробництва. Нова технологія, яка здешевлює виробництво, еквівалентна збільшенню виробничого потенціалу. Науково-технічний прогрес – це зростання потенціалу знань – фактору виробництва, вигода від якого виявляється у доходах від продажу патентів, ліцензій, ноу-хау, інших форм експертних документів. Тією мірою, якою нові методи виробництва (або управління) підвищують продуктивність праці, капіталу, землі, їх можна розглядати як відповідне розширення пропозиції цих факторів.

Підхід до технології як до фактору виробництва, котрий дає факторний дохід, розширює рамки теорії Хекшера-Оліна, що розглядає забезпеченість факторами та відмінності в інтенсивності їх використання як ключові моменти для пояснення структури міжнародної торгівлі. Враховування науково-технічного прогресу дає змогу виявити

закономірності зміни структури міжнародної торгівлі, що не може зробити статична модель Хекшера-Оліна.

У 1961 р. англієць М. Познер (M. Pozner) запропонував теорію технічного розриву (Theory of Technological Gap), яка є особливим частковим видом теорії Хекшера-Оліна з введеним у неї додатково технологічним фактором. Центральний пункт теорії Познера: міжнародна торгівля викликається технічними нововведеннями, які виникають спочатку в якій-небудь галузі в одній з країн, що торгують. Внаслідок цього обмін технікою та технологією асиметричний. Країна-інноватор володіє тимчасовою квазімонополією на виробництво продукції (нової або з меншими витратами) та експортує її, імпортуючи ненаукомістку продукцію. З часом технологічний розрив зменшується внаслідок передачі технології, заміщення імпорту, впровадження альтернативних технологій у відсталих країнах.

Спрощенням, а отже, і недоліком теорії технологічного розриву є те, що вона не враховує свідомого обмеження доступу до нових технологій з боку власника. Запропонована у 1966 р. Раймондом Верноном (Raymond Vernon) теорія міжнародного життєвого циклу продукту (International Product Life Cycle Theory) враховує нереалістичність думки про універсальну доступність будь-якої (зокрема нової) технології для кожного виробника будь-якої країни. Ця теорія відображала реальність 1960-х рр., коли розроблені для американського ринку товари почали поступово розповсюджуватися в інших країнах.

Теорія міжнародного життєвого циклу продукту стверджує, що деякі види продукції проходять цикл, що складається із чотирьох етапів – впровадження, зростання, зрілість та занепад; виробництво цієї продукції переміщується з країни в країну залежно від етапу циклу.

На першому етапі (впровадження) розробляються нововведення у відповідь на виявлену потребу. Як правило, головна роль тут належить промислово розвиненим країнам (ПРК). *Певні причини пояснюють провідну роль ПРК:*

1) високі доходи, що дають змогу ризикувати коштами під час досліджень, результат яких наперед відомий;

2) висока конкуренція;



3) вимогливі споживачі з високим рівнем освіти, кваліфікації, доходів;

4) наявність вчених, кваліфікованих інженерів, сучасного обладнання, технологій.

Як тільки виріб розроблений, його ще необхідно вдосконалити, і тому виробництво, як правило, розміщується у країнах, де товари були розроблені, або інших країнах з подібним рівнем життя, хоча теоретично товар можна виробляти де завгодно у світі.

Оскільки розробляють та виробляють новий товар у відповідь на внутрішні, а не на зовнішні потреби, більшість продажів у період впровадження здійснюється на внутрішньому ринку, і тільки незначна частка продукції продається споживачам в інших країнах з аналогічними сегментами ринку. Звичайно це країни з високим доходом, тому що економічно нові товари належать до предметів розкоші.

На цьому етапі виробничий процес працемісткіший, ніж на наступних етапах. Продукція ще не стандартизована, виробляється за процесом, який дає змогу швидко змінювати характеристики продукту відповідно до зворотної ринкової інформації. Це збільшує затрати праці порівняно з автоматизованим виробництвом, яке відрізняється більшою капіталомісткістю. Основне обладнання, необхідне для багатосерійного виробництва, розробляється пізніше, ніж принципова технологія, оскільки на цьому етапі зростання збуту може бути надто невизначеним, щоб гарантувати компенсацію великих затрат на розроблення нового обладнання.

Той факт, що США випереджають інші країни у виробництві нової продукції, для якої необхідні працемісткі процеси, допомагає зрозуміти парадокс Леонтьєва, який пояснює, чому США експортують в основному працемістку продукцію, хоча і мають надлишок не праці, а капіталу, США мають експортні переваги в тих галузях обробної промисловості, де праця виробничих працівників оплачується найвище (космічна галузь), але менші – у галузях з нижчими ставками заробітної плати (швейна промисловість). Це пояснюється тим, що рівень освіти та кваліфікації американських робітників забезпечує ефективність їх праці у ще не стандартизованому виробництві; коли виробництво стає високоавтоматизованим, американська робоча сила стає менш конкурентоспроможною (через

високу вартість) тому, що і некваліфіковані (і тому дешевші) робітники можуть швидко та ефективно виконувати необхідні завдання.

На другому етапі (зростання) країна нововведення паралельно із вітчизняним виробництвом нового товару може розпочати його випуск за кордоном. Крім того, випуск цього ж товару може почати й іноземний конкурент, причому він може зробити це за допомогою незначних змін у товарі, обминаючи патентний захист або придбавши які-небудь експертні документи. Але у будь-якому випадку виготовлена продукція майже повністю залишається у тій країні, де створено нове підприємство. Це пояснюється тим, що:

- 1) у цій країні розширюється ринок нових товарів;
- 2) для місцевих споживачів вводяться унікальні модифікації товару;
- 3) місцеві витрати можуть бути значними через труднощі, пов'язані з запусканням виробництва;
- 4) транспортні витрати значні;
- 5) високі тарифи.

Оскільки збут збільшується на багатьох ринках, з'являються передумови для створення стандартизованого технологічного процесу та обладнання. Цьому деякою мірою заважають численні модифікації, що здійснюються конкурентами. Процес виробництва все ще залишається працемістким.

На третьому етапі (зрілість) світовий попит на новий продукт починає вирівнюватись. Задум та технологія виробництва нового товару стають настільки відпрацьованими, що додаткові знання вже не настільки необхідні для зниження витрат. Продукт стає більш звичним та стандартизованим, тому його виробництво у країні з високим рівнем технології (ПРК) втрачає зміст.

Виробництво товару переміщається в інші країни, які можуть використовувати стандартну вже технологію, знижуючи собівартість одиниці продукції. Нижча собівартість дає можливість збільшувати збут у слаборозвинених країнах (СРК).

Нарешті, «а четвертому етапі (занепад) технологія та обладнання настільки вдосконалюються, що для виробництва товару вже не потрібна особлива кваліфікація, і тому воно переміщається у СРК, які мають надлишок дешевої робочої сили. Ринки у ПРК згортаються швидше, ніж в

СРК, тому що заможні споживачі у ПРК витрачають свій дохід на новіші товари, виробництво яких тільки-но в них розпочинається. Ринкові та вартісні фактори примушують задовольняти необхідні потреби споживачів ПРК у зрілому товарі за рахунок його імпорту із СРК.

Переваги теорії міжнародного життєвого циклу продукту полягають в тому, що вона пояснює закономірності розвитку зовнішньої торгівлі великою групою товарів, зокрема синтетичних матеріалів, консервів (у Аргентині та Бразилії), бавовняних тканин та виробів (Пакистан, Індія), шкіряних та гумотехнічних виробів, паперу, електроніки, технологічно складних товарів, нафтопродуктів, конторського обладнання.

### **Недоліки цієї теорії:**

1. Існує багато видів продукції, які не проходять усі стадії життєвого циклу. До таких товарів належать товари з дуже коротким життєвим циклом, що робить неможливим зниження затрат за допомогою переміщення виробництва з однієї країни в іншу; предмети розкоші, вартість яких не має значення для споживачів; товари з такими високими транспортними витратами, що їх експорт недоцільний незалежно від етапу життєвого циклу; продукція, щодо якої застосовується стратегія диференціації з тим, щоб підтримати споживчий попит без використання цінової конкуренції.

2. Теорія закріплювала за США лідерство, оскільки вони його вже завоювали. Це робило безперспективними спроби СРК домогтися змін свого стану в міжнародному поділі праці. Важливі ролі відводилися країнам Європи та Японії.

3. Теорія не поширюється на продукцію ТНК. ТНК, як правило, впроваджують нові товари майже одночасно на вітчизняному ринку та за кордоном у міру того, як вони переходять від стратегії різноманітності внутрішніх ринків до стратегії глобальної. При цьому ТНК виключають випередження та відставання, які виникають під час переміщення товару з однієї країни в іншу. Крім того, ТНК Усе більше виробляють за кордоном просто для того, щоб одержати перевагу за рахунок економії у виробництві, а не у відповідь на зростання закордонних ринків.

**Теорія подібності країн, або теорія политу, що перетинається.** Одну із перших спроб пояснити особливості сучасної міжнародної торгівлі зробив Стефан Б. Ліндер (Stefan B. Linder) у 1961 р. у своїй роботі «An

Essay on Trade and Transformation». Розглядаючи особливості технологічно нових товарів (холодильники, телевізори), з якими американські фірми вийшли на європейський ринок у 1940–50-х рр., він звернув увагу на те, що основні відкриття, покладені в основу розроблення цих товарів, були зроблені європейцями. Ці відкриття практично були втілені в Америці у вигляді технологічно нових товарів, які потім завоювали зовнішній ринок в Європі. Багатий американський споживач виявився схильнішим до споживання нових дорогих товарів. Потім зі зростанням життєвого рівня європейців нові американські товари знайшли шлях до Європи.

С. Ліндер зробив висновок про те, що технологічно складні вироби створюються фірмою як реакція на потреби, що вже існують, тобто передовсім на потреби внутрішнього ринку. І тільки після розширення виробництва, після насичення внутрішнього ринку фірма прагне захопити зовнішній. Виходити на зовнішній ринок фірма буде на базі товару, підготовленого нею для національних споживачів, отже, структура споживання країни-імпортера має бути максимально подібною до структури споживання країни-експортера.

Таким чином, всупереч теорії співвідношення факторів виробництва, не тільки відмінності, але й подібність між країнами може бути передумовою для торгівлі.

Теорія подібності країн (Country-Similar Theory) стверджує, що, розробивши нову продукцію у відповідь на знайдену ринкову потребу на внутрішньому ринку, виробник потім звертається до ринків, котрі найподібніші до ринків його країни. Ця теорія – одна з небагатьох новітніх теорій, яка пояснює міжнародну торгівлю переважно з боку попиту, а не пропозиції.

Чим більше споживачів у двох країнах мають однакові доходи, тим вищий рівень торгівлі. Або інакше, чим більше перетинаються структури попиту в країні-експортері та Імпортері, підкріплені високим рівнем доходу, тим вищий рівень торгівлі між ними. Це і « феномен попиту, що перетинається (overlapping demand), відкритий Стефаном Ліндером.

Ринки у ПРК можуть мати аналогічні характеристики попиту, але існують відмінності у тому, як ПРК спеціалізуються для того, щоб забезпечити собі придбані переваги у міжнародній торгівлі. Наприклад, англійці є лідерами у виробництві авіаційних реактивних двигунів; італійці

– ювелірних виробів із коштовних металів, обробленого будівельного каменю, вовняних светрів, шкіряного та гумового взуття; японці – телеприймачів, магнітофонів, мотоциклів, фото- та термокопіювальних установок, фотокамер та диктофонів; німці – синтетичних органічних барвників, літаків вантажопідіймальністю понад 15 т, друкарських ротаційних машин; американці – літаків, деталей для конторського обладнання, екскаваторів, грейдерів, комп'ютерів.

Недоліком теорії подібності країн є те, що коли розрив у рівнях доходів різних груп населення дуже значний, застосування її для пояснення міжнародної торгівлі є дуже обмеженим. Наприклад, усі мешканці країни 1 мають мінімальний рівень доходу А, і тільки одна людина – максимальний С, а у країні 2, навпаки, одна особа має мінімальний рівень доходу В, а усі решта – максимальний D, то торгувати у такому випадку можуть тільки дві особи, хоча перетин у якості товарів, що цікавлять мешканців обох країн, є суттєвим.

Переваги теорії полягають у тому, що вона пояснює торгівлю між подібними країнами.

**Теорія конкурентних переваг.** Усі розглянуті теорії міжнародної торгівлі та багато інших теорій не здатні задовільно пояснити розвиток сучасних процесів та структур у світовій економіці. Ці теорії не дають відповіді на запитання, які останнім часом усе більше непокоять уряди та промислові кола будь-якої країни: «Чому фірми, які знаходяться у певних країнах, досягають всесвітнього успіху в певних сегментах ринку та конкретних галузях економіки? Які вирішальні характеристики країн дають змогу фірмам цих країн завойовувати та зберігати конкурентну перевагу в певних галузях, тобто конкурентну перевагу країн?»

Для того щоб з'ясувати, чому країни досягають конкурентної переваги у тих чи інших галузях, а також зрозуміти вихідні положення політики фірм та національної економіки, професор Гарвардської школи бізнесу, радник низки провідних компаній та член Президентської комісії з промислової конкуренції Майкл Портер (Michael E. Porter) наприкінці 1980-х рр. здійснив чотирирічне дослідження десяти країн, які займають важливе місце у світовій торгівлі: Великобританії, Німеччини, Данії, Італії, Кореї, Сінгапуру, США, Швейцарії, Швеції та Японії.

У центр уваги проведеного дослідження М. Портер поставив завоювання та збереження конкурентної переваги у більш ніж 100 відносно складних галузях економіки та індустріальних сегментах. На його думку, саме вони є ключем до високої та зростаючої продуктивності у країні й найменше можуть бути проаналізовані з використанням традиційних та новітніх теорій міжнародної торгівлі. Для дослідження, як видно із переліку, були відібрані країни, які відрізняються за економічним розвитком (ПРК та НІК), розміром, державною політикою щодо промисловості, за суспільною філософією, географічними умовами та розташуванням, але водночас їх об'єднує одна спільна риса – усі вони вже успішно конкурують у ряді проаналізованих галузей або показують себе усе здатнішими успішно конкурувати. Аналізували конкурентоспроможність галузей за три періоди: у 1971, 1978 та 1985 рр.

Розроблена в результаті проведеного дослідження всеосяжна теорія конкурентної переваги країн, яка підтверджується достатньою кількістю фактів, розглянута у фундаментальній праці Майкла Портера «Конкурентна перевага країн» (The Competitive Advantage of Nations), опублікованій у 1991 р. нью-йоркським видавництвом Free Press.

Згідно з цією теорією відповідь на запитання: «Чому країна досягає міжнародного успіху в тій чи іншій галузі?» передбачає чотири властивості країни загального характеру, що формують середовище, у якому конкурують місцеві фірми. Це середовище може сприяти виникненню конкурентної переваги, а може і перешкоджати цьому. Ось ці чотири властивості.

1. Факторні умови, тобто ті конкретні фактори {наприклад, кваліфікована робоча сила певного профілю або інфраструктура}, які необхідні для успішної конкуренції у даній галузі.

2. Умови попиту, тобто який на внутрішньому ринку попит на продукцію чи послуги, що пропонуються даною галуззю.

3. Споріднені галузі та галузі, що підтримують, тобто наявність або відсутність у країні споріднених галузей чи галузей, що підтримують, конкурентоспроможних на міжнародному ринку.

4. Стратегія фірми, її структура та конкуренти, тобто умови у країні, які визначають те, як утворюються та управляються фірми, і характер конкуренції на внутрішньому ринку.

Ці властивості національної конкурентоспроможності Майкл Портер назвав детермінантами. Першим важливим детермінантом національної конкурентної переваги у якій-небудь галузі є факторні умови. На думку М. Портера, наділеність країни тими чи іншими факторами виробництва, безумовно, впливає на конкурентну перевагу фірм країни, але роль факторів цим не обмежується. Фактори, які є найважливішими для конкурентної переваги у більшості галузей (особливо галузей, найважливіших для зростання продуктивності в розвиненій економіці), не дістаються у спадок, а створюються у межах країни за допомогою процесів, які у різних країнах та галузях дуже різні. Отже, важливий не стільки запас факторів на даний момент, скільки швидкість, з якою вони утворюються, вдосконалюються та пристосовуються до потреб галузей. Крім того, наявність деяких факторів у великій кількості може не посилювати, а, навпаки, зменшувати конкурентну перевагу. І навпаки, брак деяких факторів часто впливає на стратегію та спонукає до оновлення, призводячи до тривалої конкурентної переваги.

Другий детермінант національної конкурентної переваги у якій-небудь галузі – це попит на внутрішньому ринку на товари чи послуги, що пропонуються цією галуззю. Майкл Портер виявив, що практично у кожній із розглянутих галузей попит на внутрішньому ринку впливає на конкурентну перевагу. Впливаючи на ефект масштабу, попит на внутрішньому ринку визначає характер та швидкість впровадження новацій, що здійснюються фірмами країни. Він характеризується трьома важливими рисами: структурою внутрішнього попиту (природа купівельних потреб), обсягом та характером зростання внутрішнього попиту і, нарешті, механізмами, за допомогою яких переваги на внутрішньому ринку передаються на закордонні ринки. Значення двох останніх властивостей залежить від першої. Для конкурентної боротьби важливіший не кількісний, а якісний бік попиту на внутрішньому ринку.

Третім важливим детермінантом, що визначає національні переваги у галузі, є наявність у країні галузей-постачальниць або суміжних галузей, які конкурентоспроможні на світовому ринку. Конкурентоспроможність деяких галузей-постачальниць дає перевагу національним фірмам в інших галузях промисловості, тому що вони продукують елементи, які широко використовуються та відіграють важливу роль у інтернаціоналізації та

інноваційних процесах. Наприклад, виробництво напівпровідників, програмного забезпечення, а також торгівля є тими галузями, які мають значний вплив на інші. Наявність у країні конкурентоспроможних споріднених галузей часто веде до виникнення нових високорозвинених видів виробництва. Спорідненими називаються такі галузі, в яких фірми можуть взаємодіяти одна з одною у процесі формування ланцюжка цінності, а також галузі, які мають справу із продуктами, що взаємно доповнюють один одного. Взаємодія може відбуватись у сфері розвитку технологій, виробництва, маркетингу або сервісу. Наприклад, копіювальна та факсимільна техніка використовують багато однакових технологій та компонентів, які можуть розповсюджуватися тими самими шляхами.

Четвертим важливим детермінантом, що визначає конкурентоспроможність галузі, є той факт, що фірма створюється, організується, управляється залежно від характеру конкуренції на внутрішньому ринку. У різних країнах фірми організовуються по-різному, виробляють різні стратегії та цілі. Національні переваги у промисловому виробництві є результатом правильного співвідношення між їх вибором та джерелом конкурентоспроможності національної промисловості. Те, як розвивається суперництво на внутрішньому ринку, також відіграє велику роль у процесі впровадження новинок та у забезпеченні перспектив міжнародного успіху.

Кожний детермінант у цій системі впливає на всі інші. Наприклад, значний попит на продукцію фірми сам по собі не дасть їй конкурентної переваги, якщо гострота конкуренції недостатня, щоб Фірма відреагувала на цей попит. Крім того, переваги в одному Детермінанті можуть створювати або посилювати переваги в інших.

Щоб завоювати та зберегти конкурентну перевагу в наукомістких галузях, які є основою будь-якої розвиненої економіки, необхідно мати перевагу в усіх складових частинах «ромба». Перевага у кожному детермінанті не є передумовою для конкурентної переваги у галузі. Взаємодія переваг з усіх детермінантів забезпечує виграшні моменти, що підсилюють самі себе і які Іноземним конкурентам важко знищити або скопіювати. Для того щоб зробити теорію завершеною, М. Портер розглядає ще дві змінні, які суттєво впливають на обставини у країні – випадкові події та дії уряду. В історії більшості галузей, що конкурують,



відіграв роль випадок, тобто такі події, які мають мало спільного з умовами розвитку в країні та впливати на які часто ні керівництво фірми, ні навіть національні уряди не можуть. До подій, які мають особливо важливе значення для розвитку конкурентоспроможності, М. Портер зараховує такі: винахідництво; великі технологічні зрушення (наприклад, біотехнологія, мікроелектроніка); різкі зміни цін на ресурси, такі як нафтовий шок; значні зміни на світових фінансових ринках або в обмінних курсах; активізація світового чи місцевого попиту; політичні рішення закордонних урядів; війни.

Випадкові події важливі тому, що вони змінюють позиції компаній-суперниць. Вони можуть звести на ніщо переваги колишніх конкурентів та створити потенціал для нових фірм, здатних замінити існуючі після досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності у нових умовах. У той час як випадок може сприяти змінам у рівні конкурентоспроможності у галузі, національні особливості впливають на те, як країна зможе цей випадок використати. У країні з найсприятливішим «ромбом» швидше за усе випадок зміцнить конкурентоспроможність. В описанні факторів, від яких залежить рівень національної конкурентоспроможності, останньою змінною є роль уряду. Уряд може впливати та потрапляти під вплив – як позитивний, так і негативний – усіх чотирьох детермінантів. На параметри виробничих факторів, наприклад, впливають субсидії, політика відносно ринків капіталу, освіти тощо. Роль уряду у формуванні параметрів місцевого попиту часто менш помітна. Урядові органи встановлюють місцеві норми та стандарти у виробництві того чи іншого товару, а також інструкції, що впливають на поведінку споживачів. Уряд часто є головним покупцем різної продукції: товарів для армії, телекомунікаційного обладнання, літаків для національних авіаліній тощо. Ця роль уряду як покупця може і допомагати, і перешкоджати розвитку національної промисловості. Уряд може створювати умови для розвитку споріднених галузей та постачальників іншими способами, наприклад, таким, як контроль над рекламними засобами або регулювання діяльності Інфраструктури. Урядова політика може впливати на стратегію фірм, їх структуру, суперництво, використовуючи регулювання ринків капіталу, податкову політику та антитрестівські закони. Своєю чергою, чотири детермінанти також можуть впливати на уряд. Наприклад,

капіталовкладення на освіту розподіляються залежно від кількості місцевих конкурентів. Високий рівень внутрішнього попиту на той чи інший товар може призвести до швидкого введення урядових норм техніки безпеки.

Отже, уряд впливає на рівень національної конкурентоспроможності, хоча цей вплив неминуче виявляється частковим. Урядова політика обов'язково зазнає поразки, якщо вона є єдиним джерелом національних переваг. Політика діє успішно в тих сферах, де є основні детермінанти, які визначають національні переваги, а уряд може тільки підсилити їх дію. Уряд може покращити шанси досягнення високого рівня конкурентоспроможності, але у нього немає можливостей, щоб створити необхідні умови.

На досягнення успіху в конкурентній боротьбі, на думку М. Портера, впливають, крім дій уряду та випадків, соціальна та політична історія, а також система культурних цінностей. Наприклад, соціальні норми та цінності впливають на структуру попиту на внутрішньому Ринку так само, як і на цілі менеджерів, і на те, як фірми організується. Соціальна та політична історія визначають ті навички, які були накопичені нацією, та інституційні структури, через які впливає конкуренція. Культурні особливості націй не можуть бути відділені від економічних. Наприклад, відносини між працею та менеджментом в Японії не є суто культурним аспектом, але залежать також від практики пожиттєвого найму, від характеру матеріальних стимулів та політики менеджменту щодо працівників. Культурні фактори важливі також і тому, що вони формують те середовище, у якому існують фірми. Ці фактори впливають через головні детермінанти, а не відокремлено. Такий вплив є дуже важливим для рівня конкурентоспроможності, і аутсайдерам важко його досягти.

Національні успіхи у розвитку промисловості залежать також від певних осіб – лідерів. Лідери стикаються з проблемами, завданнями та сприятливими ситуаціями, які продукуються національним середовищем. У різних країнах лідери мають різні цілі, що визначається сукупністю детермінантів. Наприклад, у Японії такі лідери, як Акіо Моріта (Akio Morita) та Коносукі Мацусіта (Konosuke Matsushita) багато зробили у галузі побутової електроніки; у США Томас Дж. Уотсон (Thomas J. Watson), Сеймур Крей (Seymour Cray), Кеннет Олсон (Kenneth Olson) та Стів Джобс (Steve Jobs) – у виробництві комп'ютерів. У цих галузях

національне середовище сприяє зростанню конкурентоспроможності. Успіх лідерів залежить від того, чи достатньо вони передбачливі, щоб скористатися сприятливими можливостями та засобами, необхідними для досягнення потрібного рівня конкурентоспроможності. Отже, лідер – це людина, яка більше за інших усвідомлює важливість ролі детермінантів. Вони здатні більшою мірою, ніж інші, розуміти реальність, що їх оточує, та мають мужність, щоб діяти. Часто саме лідерство визначає, яка конкурентна фірма тієї чи іншої країни, володіючи перевагами, буде процвітати чи зазнає поразки.

Дія системи детермінантів, розглянутої вище, на думку М. Портера, веде до того, що конкурентоспроможні національні галузі не розподілені рівномірно у всій економіці, а зв'язані у те, що він назвав «кластерами», які складаються із галузей, що залежать одна від одної. Наприклад, в Італії близько 40 % експорту припадає на кластер галузей, зв'язаних з їжею, модою або благоустроєм житла. У Швеції понад 50 % усього експорту становить експорт продукції кластера галузей, пов'язаних з перевезеннями, металургією, деревообробкою. Взаємодія детермінантів дає змогу зрозуміти, чому національні галузі занепадають та вмирають.

Теорія конкурентних переваг (Competitive Advantages Theory): країна досягає міжнародного успіху в тій чи іншій галузі завдяки взаємодії конкурентних переваг у чотирьох національних детермінантах (властивостях країни): факторних умовах; умовах попиту; споріднених та обслуговуючих галузях; стратегії фірми, її структурі та конкуренції, – з'єднаних у динамічну систему, так званий ромб.

Перевагою цієї теорії є те, що вона показує роль, яку відіграють економічне середовище установи, політика, культурні цінності та лідери країни у забезпеченні успіху фірм цієї країни у певних сегментах ринку та конкретних галузях економіки. Іншими словами, вона пояснює властивості нації, які є передумовою успіху національної промисловості у міжнародній конкуренції.

### ***Питання для самоконтролю:***

1. В чому полягає відмінність теорії Д. Х'юма від загальної меркантилістської теорії?
2. Які основні чинники визначають конкурентоспроможність галузі?

3. Що таке фрітредерство?
4. В чому полягають припущення моделі абсолютних переваг?
5. В чому полягають припущення моделі відносних переваг?
6. В чому полягають припущення моделі Хекшера-Оліна?
7. Що розуміється під поняттям «кластер» у теорії М. Портера?

### **Список використаної літератури до теми 2:**

1. Бураковський І. Теорії міжнародної торгівлі / І. Бураковський. – Київ, 2000. – 241 с.
2. Всемирная история экономической мысли: В 6 т. / МГУ им. М. В. Ломоносова; Гл. ред. кол.: В. Н. Черновец (гл. ред.) и др.; – М.: Мысль, 1987. – Т. 1: От зарождения экономической мысли до первых теоретических систем политической экономии / Авт. кол.: Л. Б. Алаев и др. – 1987. – 607 с.
3. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. Т.2 / Ред.кол.: ... С. В. Мочерний (відп.ред) та ін. – К.: Вид. центр «Академія», 2001. – 848 с.
4. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1. / Ред.кол.: ... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Вид. центр «Академія», 2000. – 863 с.
5. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993.

## ТЕМА 3. КОНТРАГЕНТИ ТА ПОСЕРЕДНИКИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

*3.1. Контрагенти у зовнішньоекономічній діяльності та їх класифікація*

*3.2. Характеристика контрагентів за правовим статусом*

*3.3. Посередники у міжнародній економічній діяльності*

### 3.1. Контрагенти у зовнішньоекономічній діяльності та їх класифікація

В процесі здійснення міжнародного бізнесу українські підприємства та фізичні особи-підприємці вступають в ділові відносини з іншими суб'єктами, які носять загальну назву «контрагенти».

**Контрагенти** – це закордонні та іноземні підприємства, фірми, фізичні особи, державні органи та міжнародні організації тощо, які є реальними або потенційними партнерами даного підприємства (фізичної особи-підприємця) на зовнішніх або внутрішніх ринках [1].

Або простіше: **контрагенти** – це сторони, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД) і знаходяться між собою у договірних відносинах. Контрагентом експортера виступає імпортер, контрагентом орендодавця – орендар, контрагентом підрядника – замовник і т. ін.

Кожен контрагент має свою назву, під якою він реєструється в торговому реєстрі своєї країни. В назві повинен бути зазначений організаційно-правовий статус підприємства (фірми) за національним законодавством даної країни. Назва підприємства (фірми) позначається на рахунках, бланках, чеках, товарному знаку, вивісках тощо.

Одна із класифікацій контрагентів наведена на рис. 3.1. [2]

*За видом (характером) діяльності* контрагенти поділяються на промислові, торговельні, транспортні, страхові, туристичні, інжинірингові, лізингові, інноваційні фірми тощо.

**Промислові фірми** – це такі контрагенти, де більше 50 % товарообороту складає промислова продукція, виготовлена власними

силами. Першорядне місце серед таких контрагентів займають автомобільні, машинобудівні, приладобудівні фірми. Досить часто такі фірми одночасно є і експортерами своєї продукції.

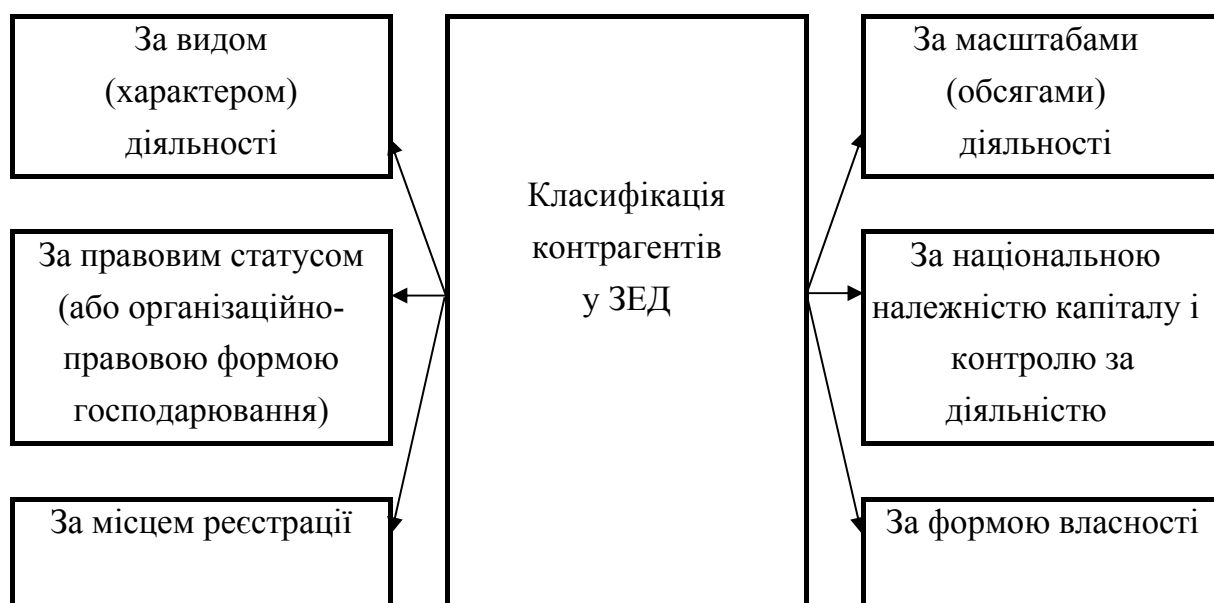


Рис. 3.1. Класифікація контрагентів у міжнародному бізнесі

**Торговельні фірми** – це такі контрагенти, які переважно займаються операціями купівлі-продажу товарів і можуть спеціалізуватися на експорті або імпорті даних товарів. Більше 50 % своїх доходів такі контрагенти отримують від торгових або посередницьких операцій.

**Транспортні фірми** – це такі контрагенти, які займаються перевезеннями вантажів та пасажирів. Зазвичай транспортні фірми поділяються на автомобільні, авіаційні, залізничні, транспортно-експедиційні тощо.

*За формою власності* контрагенти поділяються на приватні, державні, кооперативні (колективні) підприємства (фірми), підприємства з іноземним капіталом (або спільні підприємства) тощо.

*За місцем реєстрації* контрагенти поділяються на вітчизняні та закордонні підприємства (фірми).

Вітчизняні підприємства (фірми) – це такі контрагенти, які зареєстровані в Україні. Закордонні підприємства (фірми) – це такі контрагенти, які зареєстровані в будь-якій іншій країні відповідно до законодавства цієї країни.

Інформація про місце реєстрації контрагента дуже важлива для прийняття рішення про налагодження з ним ділових відносин, оскільки

місце реєстрації визначає обсяги прав, обов'язків та відповідальності, якими наділяється даний контрагент.

*За національною належністю капіталу і контролю за діяльністю* контрагенти поділяються на національні, іноземні, змішані, міжнародні підприємства (фірми). Національний характер належності капіталу визначає, кому саме належить майно, продукція та прибуток даного підприємства (фірми) і хто реально управляє даним підприємством (фірмою) [3].

*Національними* називають контрагентів, капітал яких належить громадянам даної країни. Наприклад, найбільша в світі фірма з виробництва електронно-обчислювальних машин «ІВМ», капітал якої належить громадянам США, є національною фірмою США.

До *іноземних* відносять контрагентів, капітал яких належить іноземним громадянам повністю або в певній частині, яка забезпечує їм контроль за діяльністю цієї фірми. Наприклад, сумнозвісне Відкрите акціонерне товариство «Міттал Стіл Кривий Ріг» з 2005 року є в Україні іноземним підприємством.

Якщо іноземні підприємства (фірми) створюють дочірні підприємства та реєструють їх в даній країні, то такі підприємства (фірми) відносяться до іноземних (оскільки управляються іноземним капіталом) та до вітчизняних (оскільки створені за законами України).

Якщо іноземні підприємства (фірми) створюють в Україні філіали (представництва) і реєструють їх як віддалені (відокремлені) підрозділи, то такі контрагенти відносяться до іноземних (оскільки управляються іноземним капіталом) та закордонних (оскільки створені за законами інших країн).

До *змішаних* (за капіталом) відносять контрагентів, капітал яких належить громадянам двох або кількох країн. Таких контрагентів ще називають *транснаціональними*.

*Примітка.* Прикладом може слугувати голландсько-бельгійсько-франко-американо-швейцарський концерн «Phillips». Реєстрація даного концерну здійснена в країні одного із засновників (Голландії), що визначається місцезнаходженням офісу (або штаб-квартири) концерну.

До *міжнародних контрагентів* відносять підприємства (фірми), створені спеціалізованими міжнародними організаціями. Їх діяльність обумовлена відповідними міжнародними угодами.

За обсягом діяльності контрагенти поділяться на великі, середні, малі, найдрібніші підприємства (фірми). Критеріями віднесення підприємства (фірми) до тієї чи іншої групи можуть бути обсяги виробництва, кількість працюючих тощо. Тут треба мати на увазі, що в різних країнах існують різні підходи до класифікації підприємств (фірм) за даною ознакою.

### **3.2. Характеристика контрагентів за правовим статусом**

Однією із найважливіших характеристик є правовий статус або організаційно-правова форма господарювання того чи іншого контрагента. Саме правовий статус контрагента визначає:

- хто має право представляти контрагента у переговорах, підписувати договори тощо;
- як розподіляються прибутки даного контрагента;
- хто і як буде сплачувати борги контрагента у випадку його банкрутства тощо [2].

Правовий статус контрагентів визначається та регулюється цивільним та торговим правом країни, в якій вони зареєстровані. За цим правом всіх контрагентів можна поділити на [1]:

- приватних підприємців;
- одноособові підприємства;
- об'єднання осіб (підприємців);
- об'єднання капіталів;
- об'єднання підприємств (фірм).

Порівняльна характеристика контрагентів за правовим статусом наведена на рис. 3.2.

**Приватні підприємці** – це фізичні особи, які зареєстровані за кордоном як суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності. Практично в усіх країнах фізичні особи-підприємці мають ті ж права й обов'язки, що й юридичні особи, а саме: можуть укладати від свого імені зовнішньоекономічні договори, несуть повну майнову відповідальність за



результати діяльності, можуть виступати позивачами або відповідачами у судах тощо.

Контрагенти	Континентальна Європа	Велика Британія	США
Одноособові	Приватні	Приватні	Приватні
Об'єднання осіб	Повні товариства	Товариства з необмеженою відповідальністю (unlimited partnership)	Повні товариства (general partnership)
	Командитні товариства (Kommanditgesellschaft – нім.)	Товариства з обмеженою відповідальністю (limited partnership)	Командитні товариства (limited partnership) Пайові об'єднання (joint stock association)
Об'єднання капіталів	Товариства з обмеженою відповідальністю (Gesellschaft mit beschränkter Haftung – G.m.b.H. – нім.)	Приватні компанії з обмеженою відповідальністю (private company)	Корпорації
	Акціонерні товариства (Aktiengesellschaft – нім.)	Публічні компанії з обмеженою відповідальністю (public company)	Акціонерні товариства

*Рис. 3.2. Порівняльна характеристика контрагентів за правовим статусом*

*Одноособові* підприємства (фірми) характерні переважно для малого бізнесу, коли всі питання організації бізнесу, управління, укладання угод, відповідальності тощо вирішуються засновником цього підприємства. Вирішення окремих питань власник може покласти на уповноважені ним особи. Зазвичай такі підприємства є приватними.

**Об'єднання осіб** – це об'єднання зусиль та капіталів фізичних осіб (засновників) для здійснення господарської та підприємницької діяльності.

Об'єднання осіб передбачає особисту участь засновників в управлінні створеною фірмою та майнову відповідальність кожного за справи фірми.

Об'єднаннями осіб в континентальній Європі є *повні та командитні товариства*, у Великій Британії – *товариства з необмеженою відповідальністю (unlimited partnership) та товариства з обмеженою відповідальністю (партнерства)*, в США – *повні (general partnership) і командитні (limited partnership) товариства*, а також *пайові об'єднання (joint stock association)* [4].

*Повні товариства* в континентальній Європі – це об'єднання двох або більше осіб з капіталами для здійснення підприємницької діяльності. Загальними рисами *повних товариств* в континентальній Європі є:

- товариство отримує статус юридичної особи і повинно бути зареєстровано у відповідних реєстрах;
- засновники особисто беруть участь у справах товариства та мають право укладати зовнішньоекономічні угоди;
- засновники несуть повну (солідарну) відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном;
- збитки та прибутки розподіляються між засновниками пропорційно їх внескам в загальну справу;
- товариство не повинно публікувати звіти про результати своєї господарської та фінансової діяльності;
- число членів товариства зазвичай не обмежується;
- питання входження до товариства нових членів вирішуються тільки за згодою всіх інших членів і т.ін.

Повному товариству в континентальній Європі відповідає англійське *товариство з необмеженою відповідальністю*, яке створюється на підставі закону про партнерство 1990 року і має аналогічні риси. Відмінності полягають лише в тому, що англійське товариство з необмеженою відповідальністю [5]:

- не є юридичною особою;
- кількість членів товариства обмежена 20 особами;
- існує заборона виключення із товариства будь-якого засновника, якщо це не було передбачено засновницькою угодою;

– прибутки та збитки можуть розподілятися між членами товариства не тільки пропорційно внескам в капітал фірми, але й порівну (або іншим способом);

– при прийнятті рішень права членів товариства, які увійшли до товариства пізніше, можуть бути обмежені тощо.

В США *повні товариства* створюються на основі законів про товариства, які прийняті в більшості штатів країни. Ці товариства також не визнаються юридичними особами.

*Командитні товариства* в континентальній Європі являють собою об'єднання декількох осіб для здійснення підприємницької діяльності. Командитні товариства подібні повним товариствам за тим виключенням, що частина членів товариства є тільки вкладниками, не бере участі в управлінні діяльністю товариства і відповідає за його роботу тільки своїми внесками. Управління справами товариства та повну майнову відповідальність несуть тільки повні члені товариства. Дані товариства не є юридичними особами.

У Великій Британії аналогом командитних товариств континентальної Європи є *товариства з обмеженою відповідальністю*. Вони створюються за законом про обмежене партнерство 1907 року. Товариства з обмеженою відповідальністю у Великій Британії на відміну від командитних товариств континентальної Європи є юридичними особами, підлягають обов'язковій реєстрації у національних реєстрах. Пайовий капітал таких товариств ділиться на частини, які належать конкретним особам.

*Командитні товариства* діють і в США, причому їх діяльність в основному аналогічна діяльності командитних товариств у Великій Британії. Окрім цього в США діють так звані *пайові об'єднання*. Ці об'єднання на величину пайового капіталу випускають акції, які вільно обертаються на біржі. Всі учасники пайового об'єднання несуть повну майнову відповідальність за результати роботи товариства.

**Об'єднання капіталів** – це концентрація капіталів великої кількості осіб (юридичних та фізичних) для здійснення підприємницької діяльності. Всі члени такого об'єднання капіталів звільняються від значних ризиків, оскільки відповідають за результати роботи об'єднання капіталів тільки величиною зробленого внеску, тобто обмежено.

В континентальній Європі до об'єднання капіталів відносяться *товариства з обмеженою відповідальністю* та *акціонерні товариства*, у Великій Британії – *приватні компанії з обмеженою відповідальністю* (private) та *публічні компанії з обмеженою відповідальністю* (public), в США – *корпорації* та *акціонерні товариства* [2].

Загальними рисами *товариств з обмеженою відповідальністю* у континентальній Європі є:

- капітал товариств утворюється з внесків учасників, які є іменними;
- внески дають право на участь у загальних зборах та на отримання дивідендів від результатів діяльності товариства;
- учасники товариства відповідають за результати діяльності товариства тільки величиною свого внеску;
- кількість учасників товариства може бути обмежена (наприклад, в Німеччині – до 50 чоловік);
- управління справами товариства та укладання угод здійснює один або декілька керівників, які можуть і не бути учасниками товариства;
- товариства не повинні робити публічну звітність про результати діяльності, зміни керівного складу товариства;
- товариства потребують обов'язкової реєстрації в національних органах реєстрації. Це можуть бути або державні органи, або громадські (Торговельні Палати) тощо.

У Великій Британії приблизним аналогом товариств з обмеженою відповідальністю континентальної Європи є *приватні компанії з обмеженою відповідальністю*. Ці компанії не можуть мати більше 50 засновників і окрім вищезазначених рис товариств з обмеженою відповідальністю мають певні ознаки акціонерних компаній. Так, приватні компанії з обмеженою відповідальністю згідно з Законом 1980 року можуть випускати акції, які можуть передаватись третім особам за приватною угодою.

В США аналогом є так звані *корпорації*, які мають ще більше ознак акціонерних товариств. Капітал корпорації ділиться на акції або на паї, що не має принципової різниці. Учасники корпорацій несуть обмежену відповідальність за результати діяльності корпорації тільки в межах сум, сплачених за акції. Для корпорацій обов'язковою є публічна звітність про

результати діяльності, чого немає для товариств з обмеженою відповідальністю континентальної Європи. Від акціонерних товариств корпорації відрізняються відсутністю відкритої підписки на акції.

До загальних рис *акціонерних товариств* континентальної Європи відносяться [2]:

- утворення шляхом випуску акцій на пред'явника;
- акції товариства обертаються на фондовій біржі та вільно переходять від однієї особи до іншої;
- відповідальність акціонерів обмежена тільки коштами, сплаченими за акції;
- за результати діяльності відповідає само товариство своїм майном;
- керівництво поточною діяльністю та представництво при укладанні угод надається директору або директорам, які обираються на загальних зборах учасників та входять до складу керівництва товариства;
- директори можуть нести відповідальність за результати роботи акціонерного товариства всім своїм майном;
- акціонерні товариства повинні публікувати річні звіти про результати своєї діяльності (звіти правління, баланси та рахунки прибутків або збитків).

У Великій Британії аналогом акціонерних товариств є *публічні (відкриті) компанії з обмеженою відповідальністю*. Ці компанії повинні здійснювати відкриту підписку на акції, мати відповідні документи на ведення бізнесу, певну величину акціонерного капіталу. Аналогічні риси мають і акціонерні товариства у США.

Поширеним явищем в багатьох країнах є так звані *холдинг-компанії* або *холдинги*. Холдинги – це акціонерні компанії (товариства), які створюються з метою управління контрольними пакетами акцій інших компаній. Діють холдинги через систему участі, тобто через володіння певною кількістю акцій інших компаній. Система участі, як правило, доповнюється особистою унією, тобто тим, що одні і ті ж особи займають керівні посади в багатьох компаніях. Фірма, яка контролює діяльність інших, називається головною, материнською, основною.

Фірми, які знаходяться під контролем головної фірми, поділяються на філії, дочірні компанії (*subsidiary*), асоційовані компанії (*associated company* – в Англії, *affiliated company* – в США).

*Філії* не є юридичними особами, не мають свого статуту, діють від імені та за дорученням головної фірми. Як правило, філії мають однакову з материнською фірмою назву.

*Дочірні компанії*, навпаки, є юридичними особами, мають своє майно, ведуть самостійний баланс тощо. Материнська фірма не несе матеріальної відповідальності за роботою дочірньої компанії, хоча і здійснює контроль за її діяльністю, призначає керівників тощо. В свою чергу, дочірні компанії можуть мати пакети акцій інших, так званих онукових фірм тощо [1].

*Асоційовані компанії* є юридично самостійними суб'єктами і формально не знаходяться під контролем материнської компанії, але пов'язані з нею певними інтересами.

Досить часто при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності контрагентами можуть виступати підприємства (фірми), які одночасно входять до складу *об'єднань підприємств*. В цьому випадку контрагент є самостійним суб'єктом ділових відносин, зберігає юридичну та господарську самостійність, але при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності повинен враховувати та відстоювати інтереси об'єднання, до якого входить. Найчастіше такими об'єднаннями підприємств можуть бути картелі, синдикати, пули, трести, консорціуми, концерни, промислово-фінансові групи тощо.

**Картель** – це об'єднання підприємств (фірм) однієї галузі, які укладають угоду про спільну комерційну діяльність, насамперед, про ринки збуту продукції, ціни тощо.

**Синдикат** – це різновид картельної угоди, який передбачає створення єдиного органу, через який здійснюється збут продукції. За певних умов збут продукції може бути доручений одному із учасників синдикату.

**Пул** – це також різновид об'єднань підприємств картельного типу, для якого характерний особливий прядок розподілу прибутку. Весь прибуток спочатку акумулюється, а потім розподіляється серед учасників за заздалегідь визначеною пропорцією.

**Трест** – це злиття в єдиний виробничий комплекс різних підприємств (фірм), які спеціалізуються на випуску одного або декількох видів продукції. Тобто, це об'єднання підприємств (фірм) з послідовними

етапами обробки сировини або виробництва певного виду продукції. Всі підприємства (фірми) підпорядковуються головному підприємству, яке здійснює оперативне керівництво діяльністю об'єднання. В цьому випадку підприємства (фірми), які увійшли до об'єднання, можуть частково втрачати свою юридичну та господарську самостійність. Такі об'єднання характерні для будівельної галузі.

**Консорціум** – це тимчасове об'єднання підприємств (фірм), комерційних банків, будівельних та транспортних організацій тощо з метою вирішення певних науково-технічних задач або виходу на зовнішній ринок. Всі підприємства (фірми), які входять до консорціуму, зберігають свою юридичну та господарську самостійність і підпорядковуються головному підприємству тільки в тих питаннях, заради вирішення яких і був створений консорціум.

**Концерн** – це об'єднання підприємств (фірм), пов'язаних системою участі, договорами про спільні інтереси, персональними уніями, патентно-ліцензійними угодами, спільним фінансуванням тощо. Для концернів характерний великий обсяг внутрішньофірмових поставок продукції. Всі підприємства (фірми), які утворюють концерн, залишаються юридично самостійними, але в питаннях фінансування, капітального будівництва, здійснення науково-дослідних робіт тощо можлива централізація управління.

**Промислово-фінансова група ПФГ** – це об'єднання підприємств (фірм) різних галузей: промислових, торговельних, транспортних, будівельних тощо, комерційних банків, пенсійних фондів, інвестиційних компаній і т.ін., які переслідують мету вирішення складних народногосподарських задач або розвитку певних територій. Всі учасники ПФГ повністю зберігають свою юридичну та господарську самостійність. Для ПФГ обов'язкова наявність головного підприємства (фірми), яке здійснює координацію діяльності всіх інших.

### 3.3. Посередники у міжнародній економічній діяльності

**Посередництво** – це такий вид діяльності, при якому інтереси сторін узгоджує третя особа – посередник, отримуючи від цього певну вигоду (дохід, прибуток).

**Посередники** – це особи (юридичні і фізичні), які представляють інтереси виробників або споживачів, а самі не є такими. Посередницькі операції у зовнішньоекономічній діяльності регулюються нормами Цивільного права та відповідними нормами Міжнародного торгового права, які визначає Міжнародна торгова Палата (м. Париж).

Особливості посередницької діяльності [1]:

а) представляючи інтереси контрагентів, посередники здійснюють за їх дорученням як юридичні, так і фактичні дії;

б) посередники не тільки здійснюють укладення угод, але й часто їх фінансують, надають послуги, беруть на себе певні ризики;

в) посередницькі угоди здійснюються на договірній основі.

*Принципи*, на яких здійснюють свою діяльність посередники:

- рівноправність сторін у посередницьких угодах;
- підприємливість (господарська кмітливість, зацікавленість, винахідливість у вирішенні конкретних задач);

- оперативність (мобільність, динамічність і своєчасність виконання завдань);

- економічна зацікавленість (отримання певної вигоди, зиску).

Всіх посередників у міжнародному бізнесі можна класифікувати за 4-ма основними ознаками (рис. 3.3) [1]:



*Рис. 3.3. Посередники у міжнародному бізнесі*

За *першою ознакою* виділяють два підходи до тлумачення сутності посередництва: англо-американський та континентальний (Європа). *Англо-*



*американське тлумачення* сутності посередництва передбачає більшу свободу дій для посередників та їх регулювання переважно судовим порядком. *Континентальне тлумачення* сутності посередництва передбачає більше обмежень свободи дій для посередників та регулювання їх дій переважно на законодавчому рівні.

За другою ознакою, тобто залежно від впливу (місця), який мають посередники на ринку, вони поділяються на [1]:

- звичайних (або простих) посередників;
- посередників з правом «першої руки»;
- монопольних (або ексклюзивних) посередників.

*Звичайні (прості) посередники* мають право виконувати на визначеній території певні дії та отримувати від цього винагороду від довірителя. Посередницькі угоди даного типу не обмежують прав довірителя, який також може самостійно виконувати аналогічні на даному ринку дії та залучати інших посередників. Такі угоди укладаються на короткий термін (до року). Після цього довіритель може обрати іншого посередника (залежно від результатів роботи першого).

*Посередники з правом «першої руки»* – це ті ж звичайні (прості) посередники, але в їх посередницькому договорі з довірителем зазначено, що довіритель завжди повинен запропонувати посереднику право виконувати певні дії на визначеній території і лише після відмови посередника, довіритель має право запропонувати виконувати такі ж дії іншому посереднику або виконувати їх самостійно. Тобто посередники з правом „першої руки” мають більші можливості для аналізу зробленої пропозиції (за ціною, обсягами дій, наслідками тощо) і у випадку недостатньої вигідності запропонованої пропозиції відмовитись від неї [2].

*Монопольні (ексклюзивні) посередники* – це такі посередники, які отримали право від довірителя виконувати певні дії на обумовленій території протягом певного часу, а сам довіритель втрачає право виконувати аналогічні дії або пропонувати виконувати їх іншим посередникам. Якщо довіритель все ж таки виконав ці дії на даній території сам або через інших посередників, то він повинен сплатити монопольному (ексклюзивному) посереднику винагороду, яка була

передбачена в угоді, якби дані дії безпосередньо виконував монопольний посередник.

За *третьою ознакою*, тобто залежно від обсягу наданих посередникам повноважень, всіх їх можна згрупувати в 4 групи (див. рис. 3.4) [4]:



*Рис. 3.4. Характеристика посередників залежно від обсягу наданих повноважень*

*Посередники першої групи* не мають права самостійно укласти зовнішньоекономічні угоди з іншими контрагентами, а діють тільки від імені довірителя та за його рахунок, отримуючи відповідну винагороду. Типовими посередниками першої групи виступають агенти-представники, брокери та торгові агенти.

*Агенти-представники* – це посередники, які представляють інтереси довірителя на певних ринках. Основні обов'язки таких посередників:

- здійснювати маркетингові дослідження ринку;

- надавати довірителю відповідну інформацію про технічні характеристики товарів, ціни, умови експлуатації тощо;
- створювати сприятливий імідж довірителя;
- організовувати ділові зустрічі довірителя з потенційними контрагентами тощо.

Зазвичай на роль агентів-представників залучаються солідні фірми або фізичні особи, які мають високий статус у діловому світі. У випадку, коли за сприяння агента-представника була укладена угода, довіритель виплачує йому винагороду до 2–5 % від загальної вартості угоди.

**Брокери** – це посередники (фізичні та юридичні особи), які мають відповідні повноваження та працюють на біржах за певними жорсткими правилами. Брокер не є стороною угоди між контрагентами, а вирішує тільки питання знаходження покупців і продавців з метою сприяння підписання договору між ними. На кожен посередницьку операцію брокер отримує спеціальні повноваження та вказівки від довірителя (клієнта).

Винагорода брокера, яка залежно від сфери його діяльності носить назви брокидж, куртаж, провізійон тощо, не є компенсацією витрат робочого часу брокера за виконану роботу, а є оцінкою його компетенції, знань ринку, товару, цін, положення в ділових колах, активності на ринку тощо. Зазвичай величина винагороди брокера визначається у процентах від вартості укладеної угоди або у твердих сумах від кількості укладених угод [2].

**Торгові маклери** – це такі посередники (зазвичай дрібні, не дуже відомі фірми або фізичні особи), які взагалі не беруть участі в укладанні угод, а тільки зводять контрагентів можливої угоди. Підприємницький дохід маклер отримує у вигляді винагороди, розмір якої залежить від вартості укладеної угоди.

*Посередники другої групи*, які носять загальну назву *агентів-довіренних*, мають право самостійно укладати угоди з іншими контрагентами від імені довірителя та за його рахунок, отримуючи відповідну винагороду. Зазвичай величина агентської винагороди встановлюється у процентах від вартості укладених угод (ціни реалізації товарів, обсягу будівельних робіт тощо). Може бути і така ситуація, коли посереднику встановлюється стабільна невелика винагорода плюс виплата процентів залежно від вартості укладених ним угод.

Типовими посередниками другої групи є агенти-виробники, агенти зі збуту продукції, агенти із закупок товарів, агенти з експорту і т.ін.

*Агенти виробників* представляють інтереси декількох виробників певних видів товарів, які доповнюють один одного, і вирішують питання продажу цих товарів на певних ринках.

*Агенти зі збуту продукції* отримують право на збут всієї продукції підприємства або її частини на всіх (або певних) ринках. Агент зі збуту продукції є нібито відділом збуту підприємства, але не входить до організаційної структури виробника.

*Агенти із закупок товарів* (або агенти з постачання) займаються купівлею потрібної підприємству продукції на певних ринках.

*Агенти з експорту* продукції вирішують питання експорту певних видів продукції підприємства на певні ринки.

Агенти-довірені залучаються до зовнішньоекономічної діяльності тоді, коли підприємство виготовляє великі обсяги однорідної продукції і йому потрібні надійні посередники, які можуть працювати на різних ринках на тривалій, постійній основі.

*Посередники третьої групи* мають право самостійно укладати зовнішньоекономічні угоди з іншими контрагентами від свого імені, але за рахунок довірителя, отримуючи від цього відповідну винагороду. Типовими посередниками третьої групи є комісіонери та консигнатори.

**Комісіонери** – це посередники (фізичні або юридичні особи), які на зовнішніх ринках діють від свого імені, але за рахунок і на користь довірителя. Комісіонери є посередниками тільки для довірителя. Для контрагентів комісіонери виступають стороною угоди (продавцем чи покупцем).

В практичній діяльності комісіонерів часто використовується таке поняття як «індент».

**Індент** – це разове доручення, яке комісіонер надсилає довірителю для виконання укладених ним (комісіонером) угод. Якщо доручення дається в загальних рисах і виконання замовлення контрагента здійснюється на розсуд (ризик) комісіонера, то таке доручення називається «відкритим індентом». Якщо доручення точно визначає характеристики товару або послуги, які бажає отримати контрагент, то таке доручення комісіонера довірителю називається «закритим індентом» [1].

За подібну послугу комісіонер отримує від довірителя комісійні, тобто певний процент від вартості укладених угод.

Комісіонери залучаються до зовнішньоекономічної діяльності тоді, коли підприємство виготовляє товари, виробництво та реалізація яких вимагають відносно тривалого часу, пошуку надійних партнерів тощо. Взаємовідносини комісіонера з довірителем в цьому випадку будуються на тимчасовій, хоча і довготривалій основі.

В угоді між довірителем та комісіонером зазначається, за якими цінами комісіонер повинен виконувати доручення довірителя. Якщо комісіонер виконав доручення за вищими цінами, то він повинен сплатити різницю довірителю, хоча в угоді може бути застереження, що з частини додаткового доходу комісіонер може отримати додаткову винагороду.

Якщо комісіонер виконав доручення довірителя за нижчими цінами, то він повинен відшкодувати втрати довірителю, хоча в угоді може бути застереження, що за певних умов це відшкодування не здійснюється.

Якщо в посередницькій угоді комісіонер дає гарантії довірителю про те, що укладений комісіонером договір буде обов'язково виконаний (тобто комісіонер бере на себе відповідальність за невиконання договору контрагентом), то таке зобов'язання комісіонера називається *делькреде* і передбачає виплату комісіонеру додаткової винагороди.

**Консигнатори** – це посередники (фізичні або юридичні особи), які діють від свого імені, але за рахунок і на користь певної особи, яка називається *консигнантом*. При цьому консигнант постачає товари на склад консигнатора, який знаходиться за кордоном, та дає право консигнатору реалізовувати ці товари на певних ринках. Ціни реалізації поставленої продукції зазвичай не обумовлюються. Винагорода консигнатора в цьому випадку складає різницю між цінами, які були визначені консигнантом, та цінами реалізації продукції.

Консигнаційна угода між посередником (консигнатором) та консигнантом має низку особливостей [1]:

а) визначає, скільки товарів може одночасно знаходитись на складі консигнатора;

б) визначає термін консигнації, протягом котрого повинна бути реалізована завезена партія товарів;

в) визначає обов'язки консигнатора застрахувати товар, оскільки цей товар є власністю консигнанта до моменту продажу;

г) визначається вид консигнації, яка може бути безповоротною, частково поворотною та поворотною.

*Безповоротна консигнація* означає, що, якщо товар не був реалізований консигнатором у певний термін, то останній повинен викупити його у консигнанта за певними цінами.

*Частково поворотна консигнація* означає, що частина товарів приймається на умовах безповоротної консигнації, а частина – на умовах повернення у випадку їх не реалізації протягом визначеного терміну.

Наприклад, сторони домовились, що із загальної суми консигнації в 50 тис. грн. товари вартістю 35 тис. грн. були прийняті на умовах безповоротної консигнації, а товари вартістю 15 тис. грн. – на умовах поворотної консигнації. Консигнатор протягом обумовленого терміну реалізував товарів на 25 тис. грн.

Тоді виходить, що залишились не реалізованими товари на суму 25 тис. грн. З них товари на суму 15 тис. грн. повертаються консигнанту, а товари на суму  $(25 - 15) = 10$  тис. грн. повинні бути викуплені консигнатором за заздалегідь обумовленими цінами.

*Поворотна консигнація* означає, що всі нереалізовані консигнатором товари повинні бути повернені консигнанту. Витрати на це зазвичай консигнант та консигнатор ділять порівну.

*Посередники четвертої групи* за дорученням довірителя мають право самостійно укласти зовнішньоекономічні угоди з іншими контрагентами від свого імені та за свій рахунок. Вигода посередника – це різниця в цінах продажу товарів та їх покупки у довірителя. Ризик того, що покупець не заплатить за товар, лежить на посередникові, а не на довірителєві.

Типовими посередниками четвертої групи є дилери, дистриб'ютори та комівояжери [1].

**Дилери** – це посередники (фізичні або юридичні особи), які, виконуючи доручення довірителя, діють на певних ринках від свого імені та за свій рахунок. Тобто дилери отримують від довірителя товари за певною ціною, а реалізують їх за іншою, більш високою ціною, отримуючи від цього певну вигоду. Тому в посередницьких угодах між дилерами та довірителями обу-

мовлюються або надбавки до цін товарів, які підлягають реалізації, або знижки з цін товарів, якщо товари підлягають реалізації за фіксованими цінами.

Основні типи дилерів: трейдери, джобери, спредери.

**Трейдери** – це дилери, які отримують вигоду від купівлі-продажу товарів за рахунок коливань цін на ці товари в довготерміновому періоді (наприклад, протягом року).

**Джобери (або скальпери)** – це дилери, які отримують вигоду від купівлі-продажу товарів за рахунок коливань цін на ці товари в короткотерміновому періоді (наприклад, протягом доби, години).

**Спредери** – це дилери, які отримують вигоду від проведення арбітражних угод, тобто угод, які рознесені у просторі (коли угоди укладаються одночасно на різних ринках) або у часі (коли угоди укладаються в різні відрізки часу на одному ринку).

Дилери залучаються до зовнішньоекономічної діяльності тоді, коли підприємство виготовляє різноманітні товари у великих кількостях. Взаємовідносини дилера з довірителем в цьому випадку будуються на довготривалій постійній основі.

**Дистриб'ютори** – це посередники (фізичні або юридичні особи), які, виконуючи доручення довірителя, отримують від нього певні товари та реалізують їх або за вищими цінами, або розподіляють їх серед інших дистриб'юторів за заздалегідь визначеними цінами. Окрім цього дистриб'ютори мають ексклюзивні права на реалізацію даного товару, тобто інші посередники такими правами не користуються.

Винагорода дистриб'ютора складається з обсягу реалізованої продукції ним самим, а також додаткового гонорару, який він отримує від того, що залучає в свою мережу інших дистриб'юторів, які також реалізують дані товари та збільшують доходи першого дистриб'ютора.

**Комівояжери** – це посередники (тільки фізичні особи), які, виконуючи доручення довірителя, отримують у нього певні товари та безпосередньо доставляють їх споживачам за заздалегідь визначеними (або не визначеними) цінами. Комівояжери – це роз'їзні представники торгових фірм. Винагорода комівояжера складається з обсягу реалізованих та доставлених споживачам товарів, куплених у довірителя.

За *четвертою ознакою*, тобто за назвою, посередниками можуть виступати торгові, комісійні, агентські, брокерські фірми, фектори і т.ін.

**Торгові фірми** – це такі посередники, які взаємодіють з постійними клієнтами, підтримують з ними тривалі контакти та працюють на дилерській основі. Є багато різновидів таких посередників:

а) *оптові бази (фірми)* виступають посередниками між промисловими підприємствами та дрібними торговими фірмами. Оптові фірми за свій рахунок купують за кордоном та у вітчизняних виробників певні товари та реалізують їх окремим споживачам дрібними партіями, отримуючи прибуток за рахунок різниці в ціні;

б) *оптово-роздрібні бази (фірми)* самі здійснюють операції з експорту та імпорту товарів, не користуючись послугами великих оптових фірм. Оптово-роздрібні фірми за свій рахунок купують за кордоном та у вітчизняних виробників певні товари та реалізують їх у власній мережі магазинів (магазинах-складах), отримуючи прибуток за рахунок різниці в ціні;

в) *експортні фірми* закупають за свій рахунок товари на внутрішньому ринку та перепродують їх за кордоном від свого імені;

г) *імпортні фірми* закупають за свій рахунок товари за кордоном та перепродують їх на внутрішньому ринку іншим оптовим або роздрібним торговцям;

д) *торгові дома* – це такі посередники, які об'єднують функції експортних та імпортних фірм;

е) *стокісти* – це такі фірми, які перебувають в країні, яка здійснює імпорт продукції, та ведуть експортно-імпортні операції на основі спеціального договору про консигнаційний склад, який є доповненням до основного договору купівлі-продажу товарів. Стокісти мають власні склади, продають товари за свій рахунок та від свого імені, чим і відрізняються від консигнаторів;

ж) *дистриб'юторські фірми* – це фірми, які здійснюють переважно імпортні операції і виступають як торговці за договором на основі угоди про надання їм ексклюзивних права на продаж. Дистриб'юторські фірми купують та продають імпортні товари за свій рахунок.

**Комісійні фірми** – це такі посередники, які працюють з довірителями переважно на комісійній основі. Є багато різновидів таких посередників:

а) *комісійні експортні фірми* є представниками вітчизняних виробників. Вони відповідають за своєчасність поставок товарів за кордон,



їх транспортування, технічне обслуговування, страхування тощо. Комісійні експортні фірми можуть виконувати обов'язки *конфірмаційних* домів, тобто беруть на себе ризик щодо кредитів, які вони від імені виробників надають закордонним покупцям;

б) *комісійні імпорتنі фірми* виступають представниками імпортерів своєї країни. Вони розміщують замовлення за кордоном на придбання потрібних вітчизняним підприємствам товарів від свого імені, але за їх рахунок.

**Агентські фірми** – це такі посередники, які працюють з довірителями переважно на агентській основі, тобто виступають від імені і за рахунок довірителів. Такі фірми тісно співпрацюють з довірителями, але юридично вони завжди зберігають повну незалежність.

**Брокерські фірми** – це невеликі фірми, спеціалісти яких мають високу кваліфікацію і переслідують мету зведення між собою потенційних контрагентів. Окрім цього, брокерські фірми підтримують постійні зв'язки з великими банками, що дозволяє їм іноді фінансувати угоди (у заставу під товар). Брокерські фірми надають клієнтам кваліфіковану інформацію, випускаючи низку бюлетенів.

**Фектори** – це посередники, які виконують широке коло посередницьких обов'язків переважно від імені експортерів продукції. Наприклад, фектори експортують продукцію своїх довірителів, фінансують експортні операції, виплачують аванси виробникам (експортерам), видають кредити покупцям (імпортерам), страхують зовнішньоторговельні операції тощо. Таких фірм особливо багато у США, Канаді та Англії.

### *Питання для самоконтролю*

1. Дайте означення поняття «контрагенти». Назвіть відомі вам класифікації контрагентів.
2. Яких ви знаєте контрагентів за видами діяльності? Дайте їм характеристику.
3. Охарактеризуйте контрагентів за такою ознакою, як місце реєстрації.
4. Поясніть, якими рисами відрізняються іноземні контрагенти від закордонних, а вітчизняні від національних.

5. Поясніть різницю між правовим статусом дочірніх підприємств та філій (представництв).

6. Знайдіть загальні та відмінні риси між повними товариствами (континентальна Європа), товариствами з необмеженою відповідальністю (Великобританія) та повними товариствами (США).

7. Знайдіть загальні та відмінні риси між акціонерними товариствами (континентальна Європа), публічними компаніями з обмеженою відповідальністю (Великобританія) та акціонерними товариствами (США).

8. На прикладі США поясніть, чим відрізняються корпорації від акціонерних товариств?

9. Охарактеризуйте загальні та відмінні риси між філіями, дочірніми компаніями та асоційованими компаніями.

10. Охарактеризуйте суть діяльності трейдерів, джоберів та спредерів? Що є загальним та відмінним в їх діяльності?

### **Список використаної літератури до теми 3:**

1. Н. Durand, Bastiat, Frederic, International Encyclopedia of the Social Science, vol. 2, ed. D.L. Sills (Macmillan Free Press, 1968).

2. Гончаров И. А. Фрегат «Паллада» / И. А. Гончаров. – Наука. Ленинградское отделение, 1986. – 880 с.

3. Калетнік Г. М. Зовнішньоекономічна діяльність: теоретичні та практичні: [навч. посіб.] / Г. М. Калетнік, В. О. Козловський, Г. М. Заболотний, С. В. Козловський. – К.: «Хай-Тек Прес», 2012. – 352 с.

4. Козловський В. О. Укладання зовнішньоекономічних договорів і контрактів: [навч. посіб.] / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця: ВНТУ, 2009. – 166 с.

5. Козловський В. О. Зовнішньоекономічна діяльність. Практикум. Частина I. Основи зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посіб.] / В. О. Козловський. – Вінниця: ВНТУ, 2008. – 197 с.

6. Козловський В. О. Зовнішньоекономічна діяльність. Практикум. Частина II. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посіб.] / В. О. Козловський. – Вінниця: ВНТУ, 2009. – 224 с.

7. Козловський В. О. Зовнішньоекономічна діяльність. Практикум. Частина III. Глобальні закономірності розвитку сучасного ринку: [навч. посіб.] / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця: ВНТУ, 2008. – 127с.

## ТЕМА 4. ТОРГОВЕЛЬНІ ФОРМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

### *4.1. Принципи міжнародної торгівлі*

### *4.2. Основні показники розвитку міжнародної торгівлі*

### *4.3. Форми міжнародної торгівлі товарами*

#### **4.1. Принципи міжнародної торгівлі**

З самого початку розвитку міжнародної торгівлі склались два принципових (протилежних) підходи до організації міжнародної торгівлі: перший – політика вільної торгівлі, другий – політика протекціонізму.

*Вільна торгівля* – це процес торгівлі товарами між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності при мінімальному втручанні держави, який базується виключно на принципі абсолютних або порівняльних переваг. Держава (тобто, її митні органи) виконує при цьому лише реєстраційні функції [1].

Іншими словами, торгівля товарами відбувається тільки на основі співвідношення вільних світових та національних цін, що обумовлює для сторін отримання додаткової вигоди від участі у міжнародному поділі праці.

Основні переваги вільної торгівлі:

- збільшення торговельних можливостей країни;
- насичення внутрішнього ринку товарами;
- стимулювання конкуренції і т.п.;
- вплив (тиск) на місцевих виробників з метою зниження ними витрат виробництва;
- більш ефективне використання ресурсів, оскільки суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності спрямовують ресурси в ті галузі, які дають найбільшу віддачу), тощо.

Економічні переваги вільної торгівлі можна продемонструвати так: припустимо, в країні склалась рівновага між попитом та пропозицією на певний товар, тобто в країні продавалась кількість товарів  $q_0$  за ціною  $C_0$  (рис. 4.1).

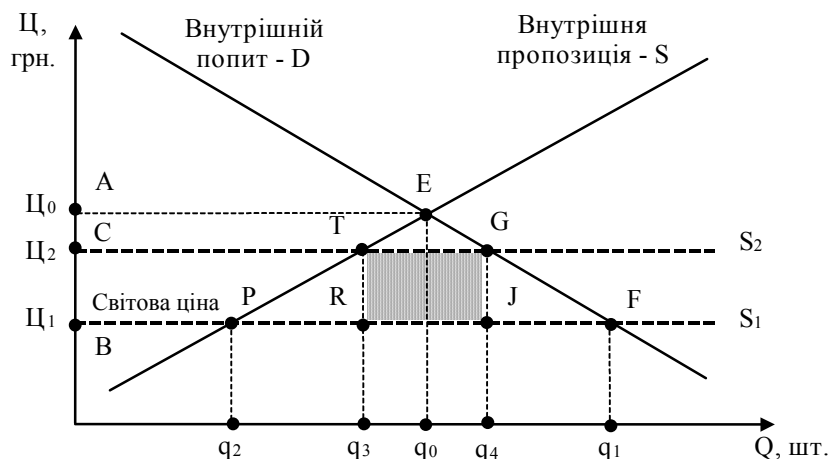


Рис. 4.1. Запровадження режиму вільної торгівлі

Із запровадженням в країні режиму вільної торгівлі товари стали продаватися за світовою ціною  $\Pi_1$ , тобто дешевше. Із рисунка 4.1 видно, що:

- ціна на товар знизиться до  $\Pi_1$ , що добре для споживачів;
- обсяг споживання товарів зросте з величини  $q_0$  величини до  $q_1$ , що також добре для споживачів;
- місцеві виробники зможуть виготовити та запропонувати ринку за ринковою ціною тільки  $q_2$  товарів, тобто знизять виробництво. Це погано для національних виробників та національної економіки;

- обсяг імпорту товарів збільшиться і складе величину  $(q_1 - q_2)$ .

У результаті запровадження режиму вільної торгівлі всі споживачі товару отримають певну економічну вигоду, оскільки будуть мати можливість купувати товари за меншою ціною.

Загальна величина *економічного ефекту E для споживачів* графічно позначається чотирикутником AEFB та розраховується за формулою:

$$E = \frac{(\Pi_0 - \Pi_1) \cdot (q_1 + q_0)}{2} \quad (4.1)$$

де  $\Pi_0$  – ціна товару до запровадження режиму вільної торгівлі;

$\Pi_1$  – світова ціна, тобто ціна товару після запровадження режиму вільної торгівлі;

$q_0$  – кількість товарів, які споживались в країні до запровадження режиму вільної торгівлі, шт.;

$q_1$  – кількість товарів, які споживаються в країні після запровадження режиму вільної торгівлі, шт.

Але запровадження режиму вільної торгівлі має для країни і певні *недоліки*, серед яких:

- зростає можливість банкрутства вітчизняних виробників через їх нездатність конкурувати з закордонними фірмами, які постачають більш дешеві імпортні товари;

- зростає ймовірність збільшення соціальних конфліктів через погіршення життя населення через можливу зупинку вітчизняних виробництв та зростання безробіття;

- зростає загроза зростання від'ємного сальдо зовнішньоторговельного балансу країни через те, що більше товарів буде завозитися з-за кордону, ніж вивозитися. І може виникнути ситуація, коли доходи від експорту товарів будуть меншими, ніж витрати на імпорт.

Тому у будь-якому випадку завжди знайдуться прибічники обмеження вільної торгівлі – так звані прибічники протекціонізму.

**Протекціонізм** – це запровадження будь-яких перешкод на шляху вільної торгівлі з метою захисту вітчизняних виробників. Політика протекціонізму базується на запровадженні низки бар'єрів, які є загально визнаними у сучасному світі. Це: мита, ліцензування, квотування, надання пільг вітчизняним виробникам тощо.

Протекціонізм завжди має своїх прихильників, оскільки він:

- а) зрозумілий широкому колу населення і його запровадження не викликає зазвичай серйозних заперечень як з боку населення, так і з боку вітчизняних виробників;

- б) має жорсткі аргументи на користь свого запровадження, оскільки:

- забезпечує захист вітчизняних виробників;

- сприяє забезпеченню обороноздатності країни;

- зменшує рівень безробіття та знижує ймовірність соціальних потрясінь;

- сприяє захисту нових галузей від більш розвинутих, які мають кошти для свого розвитку. Саме ці нові галузі в майбутньому зможуть забезпечити суттєве підвищення ефективності виробництва, захоплення ринків певних товарів тощо;

- сприяє відновленню додатного зовнішньоторговельного балансу країни тощо.

Окрім того, у запровадженні протекціонізму завжди зацікавлена певна частина вітчизняних виробників, яка має економічну владу, оскільки збереження традиційного виробництва дозволить національним виробникам отримувати сталі та звичайні прибутки.

Існує декілька форм протекціонізму [1]:

- *селективний*, який скерований проти окремих країн або товарів;
- *галузевий*, який скерований на захист окремих галузей, найчастіше сільського господарства;
- *колективний*, який скерований певним об'єднанням країн щодо інших країн, які не входять у дане об'єднання;
- *прихований*, який здійснюється методами внутрішньої економічної політики (наприклад, встановленням певних стандартів на продукцію тощо).

Економічні наслідки запровадження в країні політики протекціонізму є суперечливими. Так,

- у *короткостроковому періоді* країна та окремі вітчизняні виробники отримують певні економічні вигоди від впровадження протекціоністських заходів за рахунок зростання надходжень в бюджет коштів від імпортного мита, збільшення виробництва певних товарів національними виробниками, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів, оскільки ціна на імпортні товари буде збільшена за рахунок імпортного мита, зменшення соціальної напруги у суспільстві тощо. Це – позитивний вплив, що його буде мати країна від запровадження політики протекціонізму;

- у *довгостроковому періоді* консервується нераціональна структура вітчизняного виробництва, дефіцитні ресурси країни відволікаються з більш ефективних галузей в менш ефективні, придушується конкуренція тощо. Це – негативний вплив, що його буде мати країна від запровадження політики протекціонізму.

Таким чином, вільна торгівля та протекціонізм – це дві протилежні сторони зовнішньоторговельної політики держави, кожна із яких має як позитивні, так і негативні наслідки для країни, окремих виробників, населення тощо.

І хоча в світі йде поступове зниження митних перешкод та відбувається поступовий перехід до режиму вільної торгівлі, тим не менше

історія міжнародної торгівлі товарами свідчить, що у світі йде постійна боротьба між прихильниками ідей вільної торгівлі та протекціонізму.

## 4.2. Основні показники розвитку міжнародної торгівлі

**Міжнародна торгівля товарами** – це система економічних відносин між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, пов'язаних з купівлею-продажем товарів матеріального виробництва та їх переміщення через державні кордони. Міжнародна торгівля є сукупністю зовнішньої торгівлі (або експорту) усіх країн світу.

*Примітка.* Якщо мова йдеться про торгівлю між двома країнами, то вживають термін «міждержавна» (або взаємна, двостороння) торгівля.

Значення міжнародної торгівлі товарами для розвитку світової економіки, виробництва, суспільства величезне. Відомий письменник І. О. Гончаров, подорожуючи до берегів Японії, у своїй книзі «Фрегат «Паллада» писав так: «Торгівля поширилась всюди і продовжує поширюватись, разносячи до всьому світу плоди цивілізації».

Міжнародна торгівля товарами характеризується показниками, наведеними на рис. 4.2. [3,4]

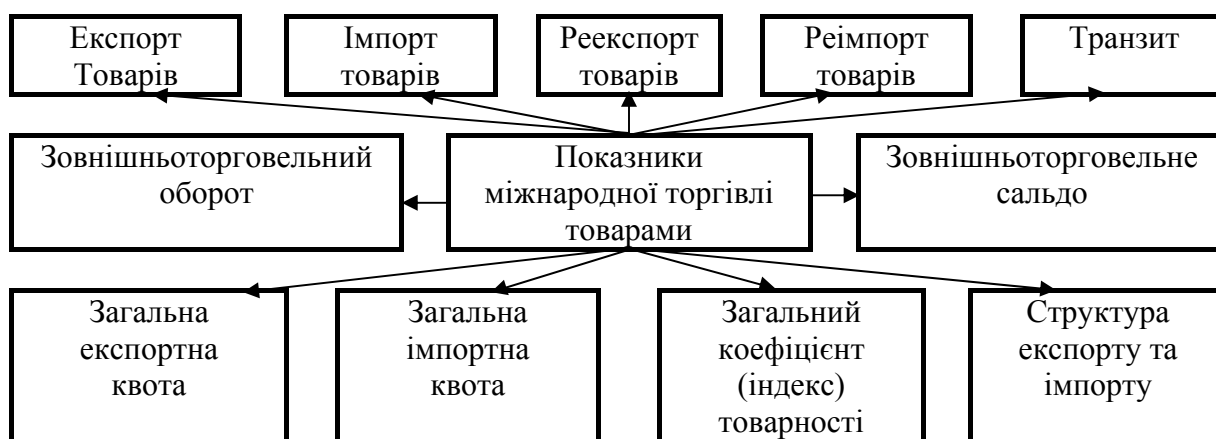


Рис. 4.2. Показники міжнародної торгівлі товарами

**Зовнішньоторговельний оборот** – це сума обсягу експорту і імпорту товарів за рік. Чим більше зовнішньоторговельний оборот, тим більшою мірою країна бере участь у міжнародному поділі праці, тим більшу вигоду вона має від цього.

Не випадково, міжнародний клуб «Велика сімка (G7)» був створений у 1976 році Великою Британією, Німеччиною, Італією, Канадою, США, Францією і Японією, тобто країнами, які займали перші сім місць за показником зовнішньоторговельного обороту. У 1997 році на саміті у Денвері (США) до клубу була запрошена Росія, і клуб перетворився на «Велику вісімку (G8)», хоча на той час Росія займала за цим показником 12-е місце у світі, але у 2014 році клуб повернувся до попереднього формату G7, без Росії.

**Зовнішньоторговельне сальдо** – це різниця між вартісними обсягами експорту і імпорту товарів. Якщо зовнішньоторговельне сальдо додатне, то вартість експорту більша за вартість імпорту, що є позитивним моментом: в країну надходить валюта і держава збагачується.

Якщо зовнішньоторговельне сальдо від'ємне, то вартість експорту менше вартості імпорту. Це означає, що із країни вивозиться валюта і держава бідніє.

**Загальна експортна квота** – це відношення обсягу експорту товарів до величини внутрішнього виробництва. Загальна експортна квота характеризує насиченість національної економіки продукцією, яка є конкурентоспроможною на світовому ринку. Чим більше значення має експортна квота, тим конкурентоспроможнішою є продукція країни.

**Загальна імпортна квота** – це відношення обсягу імпорту товарів до суми величин внутрішнього виробництва товарів та імпорту. Чим більше значення буде мати імпортна квота, тим більшою мірою країна бере участь у міжнародній торгівлі. Разом з тим, дуже велике значення імпортної квоти свідчить про значну залежність країни від імпортної продукції, що залежність.

**Загальний коефіцієнт (індекс) товарності** – це відношення величини зовнішньоторговельного обороту країни до її валового внутрішнього продукту або відношення суми експорту та імпорту товарів до величини ВВП.

Цей показник, з одного боку, характеризує ступінь відкритості країни, а з іншого боку, показує економічну залежність економіки країни від світового ринку. Чим більшим буде загальний коефіцієнт товарності, тим вищим буде рівень міжнародної спеціалізації країни, тим відкритішою



буде її економіка, тим більше вигод буде мати країни від участі у міжнародній торгівлі.

Якщо загальний коефіцієнт товарності дорівнює 0, то це означає, що країна знаходиться у повній економічній ізоляції. Прикладом такої країни є Північна Корея.

*Структура експорту та імпорту товарів* показує питому вагу кожного виду товару в загальному обсязі експорту або імпорту. По даному показнику опосередковано визначають рівень розвитку країни. Так, чим вищою буде питома вага експорту продукції машинобудування, тим країна є буде більш розвинутою. Якщо у структурі переважає експорт зерна, рису, томатів тощо то така країна є сільськогосподарською.

В даний час для міжнародної торгівлі характерні такі тенденції:

а) обсяг міжнародної торгівлі зростає більш швидкими темпами, ніж зростання обсягу виробництва. Це пояснюється тим, що країни намагаються отримати вигоди від участі у міжнародному поділі праці, оскільки меншими зусиллями можна значно збільшити торговельні можливості країни порівняно з витратами, які потрібно вкласти в розвиток виробництва;

б) встановились чіткі залежності між рівнем промислового розвитку країни і обсягом її експорту. Чим вищий рівень розвитку країни, тим більшим буде її експорт. Сьогодні до 70 % міжнародної торгівлі, тобто експорту товарів, перепадає на промислово розвинуті країни: США, Канаду, Німеччину, Японію тощо;

в) неухильно підвищується питома вага торгівлі кінцевою продукцією переробної промисловості: машинами, обладнанням, хімічними та наукомісткими товарами тощо та падає питома вага торгівлі продовольством, сировиною, паливом, продовольством (сьогодні ця частка складає  $\frac{1}{3}$  від загального обсягу міжнародної торгівлі). Провідні позиції тут займає Японія, яка експортує машин 65 % від всього обсягу експорту цієї країни, Німеччина – 50 %, США – 40 %;

г) збільшується питома вага торгівлі вузлами та деталями як комплектувальними для організації міжнародного кооперованого виробництва, що повною мірою відповідає процесам економічної інтеграції;

д) міжнародна торгівля поступово наближається до режиму вільної торгівлі.

Міжнародна торгівля товарами має багато різновидів, класифікація яких наведена на рис. 4.3.

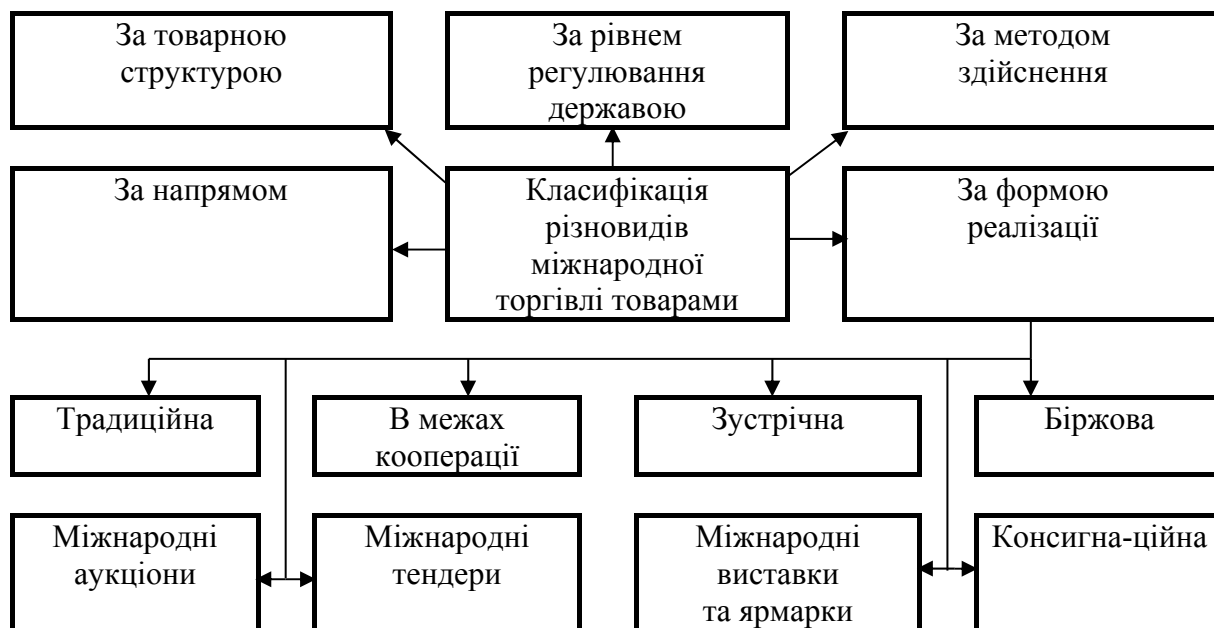


Рис. 4.3. Класифікація різновидів міжнародної торгівлі товарами

За товарною структурою міжнародна торгівля товарами поділяється на торгівлю продовольством, сировиною, мінеральними ресурсами, продукцією машинобудування, хімічними товарами, кольоровими та чорними металами, текстильними виробами і т.ін.

За рівнем регулювання міжнародна торгівля може бути:

– звичайною (відкритою), коли до суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності застосовуються митні правила у повному обсязі, який встановлений національним законодавством;

– преференційною, коли до окремих суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності застосовуються пільгові митні вимоги;

– дискримінаційною, коли діють обмеження експорту-імпорту певних товарів з боку країни або групи країн.

За методом здійснення міжнародна торгівля товарами може бути прямою, при якій зовнішньоторговельні угоди між контрагентами укладаються безпосередньо ними самими, та торгівля через посередників, коли при укладанні угод беруть участь посередники.

За напрямом міжнародна торгівля товарами поділяється на експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт.

### 4.3. Форми міжнародної торгівлі товарами

Форми міжнародної торгівлі товарами [2]:

- традиційна;
- в межах кооперації;
- біржова;
- на аукціонах;
- на тендерах;
- на виставках та ярмарках;
- консигнаційна;
- зустрічна тощо.

*Традиційна* торгівля здійснюється на основі укладених зовнішньоторговельних договорів, коли однією стороною договору виступає експортер товарів, а протилежною – імпортер цих товарів.

*Торгівля в межах кооперації* полягає у тому, що сторони поставляють одна одній вироби, деталі, комплектувальні тощо для створення кінцевого продукту на підставі укладених між країнами відповідних угод: міждержавних або міжнародних. Така торгівля відбувається на пільгових умовах, тобто без сплати певних податків.

В Україні факт наявності кооперації повинен бути підтверджений уповноваженим органом – Міністерством економічного розвитку і торгівлі України.

**Біржова торгівля** – це міжнародна торгівля стандартизованими масовими товарами за спеціальними правилами, яка здійснюється на товарних біржах за принципом «багато продавців – багато покупців». Продавцем або покупцем визнається той, хто першим виконає встановлені біржею вимоги, наприклад, першим вигукне слово «Покупаю» тощо.

Найбільші відомими світовими товарними біржами є: Чикагська торговельна палата (Chicago Board of Trade); біржа «Чикаго Меркентайл», де здійснюється продаж свинини, живої худоби, картоплі тощо; Нью-Йоркська біржа какао; Лондонська біржа металів; Лондонська біржа вовни тощо [5].

Торгівля на міжнародних **аукціонах** – це продаж певних товарів тому покупцю, який запропонує найвищу ціну за принципом «один продавець – багато покупців». Основні види аукціонів [3,4]:

– публічний, коли кожен наступний покупець викрикує більшу ціну. Купує той, хто останнім назве більшу ціну;

– голландський аукціон, коли спочатку встановлюється максимальна ціна, а потім відбувається її зниження доти, поки хтось з покупців не викрикнує слово «Куплено»;

– німий (негласний) аукціон, коли покупці заздалегідь узгоджують з аукціоністом умовні знаки про згоду заплатити оголошену ціну за товар. Аукціоніст сам піднімає ціну. Якщо покупець згоден на таке підняття ціни, то він подає умовний знак;

– автоматизований, коли хід продажу товарів та ціни (ставки), що пропонуються, автоматично висвітлюються на електронному табло тощо.

Найбільші відомі міжнародні аукціони [2]:

- з продажу шерсті: Лондон, Ліверпуль, Сідней, Антверпен;
- з продажу хутра: Санкт-Петербург, Лондон, Нью-Йорк, Монреаль;
- з продажу чаю: Лондон, Амстердам, Калькутта, Коломбо;
- з продажу тютюну: Амстердам, Нью-Йорк;
- з продажу прянощів: Лондон, Амстердам;
- з продажу антикваріату – «Крістіс» (Лондон);
- з продажу витворів мистецтва – «Сотбіс» (Лондон) тощо.

Торгівля на міжнародних тендерах (торгах) полягає у тому, що покупець (або замовник) наперед оголошує свої вимоги до товару, а продавці (постачальники) пропонують свої послуги і ціну. Все це відбувається в закритому режимі. Перемагає той продавець (постачальник), кого вибере покупець. Критерієм вибору може бути мінімальна ціна пропозиції або інші умови.

Торгівля на тендерах (торгах) здійснюється за принципом: «один покупець – багато продавців». Основні види торгів [5]:

- відкриті, коли в торгах можуть брати участь всі бажаючі;
- закриті, коли в торгах можуть брати участь тільки ті, кого запросили;
- одиничні, коли покупець спочатку робить пропозицію тільки одному продавцю. Якщо умови цього продавця неприйнятні для покупця, то робиться пропозиція іншому продавцю і т.д.

*Примітка.* Інформація про те, на яких умовах переміг той чи інший продавець, ніколи не розголошується. У більшості ці угоди є конфіденційними.

Торгівля на *міжнародних ярмарках* полягає у тому, що в одних і тих же місцях періодично організуються великі ринки для демонстрації товарів та їх купівлі-продажу шляхом укладання торгових угод на поставку цих товарів в майбутньому. Ярмарки можуть бути і постійно діючими.

Постійно діючі міжнародні ярмарки діють у Нью-Йорку, Монреалі, Чикаго, Франкфурт-на-Майні, Ганновері, Мелані, Палермо, Парижі, Ліоні, Бордо, Марселі, Токіо тощо.

Торгівля на **міжнародних виставках** полягає у тому, що у певних місцях періодично (або постійно) організується демонстрація досягнень у сфері виробництва, науки і техніки з метою орієнтації виробників і покупців, вивчення потенційного попиту, стимулювання підписання протоколів про наміри (співробітництво, торгівля тощо).

Прикладом можуть бути Північноамериканська міжнародна автомобільна виставка у Детройті, Міжнародний авіакосмічний салон у Жуковському, Міжнародний аеросалон «Ле Бурже» (Франція) та інші.

**Консигнаційна торгівля** полягає у тому, що певний товар пересилається на склад, який знаходиться за кордоном даної країни. І з цього складу консигнатор (посередник, комісіонер) здійснює продаж цього товару за узгодженими з власником товару (консигнантом) цінами та правилами [4].

Консигнантом виступає суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності, який доручає посереднику – консигнатору реалізацію власної продукції на відповідному ринку від імені консигнатора, але за рахунок консигнанта. Дана продукція завозиться на склад консигнатора, який знаходиться за межами країни консигнанта. Товари є власністю консигнанта до моменту передачі їх консигнатором покупцю.

**Зустрічна торгівля** полягає у тому, що поставки товарів однією стороною супроводжуються зустрічними зобов'язаннями цієї сторони купити у протилежної сторони певні товари. Види зустрічної торгівлі [2]:

- бартер;
- зустрічні закупки;

- компенсаційна торгівля;
- клірингова торгівля;
- операції з давальницькою сировиною.

**Бартер (або товарообмін)** – це одноразовий обмін певними товарами без здійснення грошових розрахунків між сторонами і часто без фіксації цін на ці товари.

В бартерних договорах обумовлюється тільки загальна вартість угоди (оборудки).

**Зустрічні закупки** полягають у тому, що одна із сторін договору за продані нею товари бере на себе зобов'язання придбати певні товари у протилежної сторони. Обсяги продаж та закупок при цьому можуть не збігатися. Розрахунки між сторонами ведуться грошима.

Зустрічні закупки можуть бути організовані різними способами [3]:

- шляхом укладання двох паралельних угод (на експорт товару і на зустрічну закупку товарів):

- шляхом укладання джентльменських угод, коли експортер офіційно не бере на себе зобов'язань щось купити у контрагента, але дає слово, що це зробить;

- шляхом укладання угод з переданням зобов'язань, коли експортер передає свої зобов'язання по зустрічній закупці товарів третій стороні (як правило, великим торговим фірмам);

- авансові закупки, коли зобов'язання сторін купити та поставити один одному товари фіксуються в одному договорі тощо.

**Компенсаційна торгівля** полягає у тому, що одна сторона надає іншій кредити, обладнання тощо, а інша компенсує це продукцією, яка буде виготовлена на цьому обладнанні. Грошові розрахунки між сторонами таких угод не проводяться. Основні види компенсаційної торгівлі [4,5]:

- торгівля на основі домовленостей про виробниче співробітництво, коли одна із сторін за наданий кредит або технологію бере на себе зобов'язання розраховуватись продукцією, виготовленою за допомогою цієї технології або на закупленому обладнанні. Частина кредиту може бути повернена грошима;

– торгівля шляхом укладання угоди про «розподіл продукції – це угоди про будівництво промислових об’єктів «під ключ», коли одна сторона будує, а інша сторона розплачується поставками продукції, яка буде виготовлятися на цьому підприємстві;

– торгівля шляхом укладання угод типу «розвиток-імпорт», коли поставки обладнання однією стороною будуть покриватись за рахунок зустрічних поставок іншої продукції протилежною стороною.

**Клірингова торгівля** полягає у тому, що сторони (контрагенти) спочатку домовляються про обсяги і строки поставок певних товарів та їх ціни, здійснюють ці поставки без розрахунків, ведуть взаємний залік вимог та зобов’язань з поставок продукції. На певну дату сторони підраховують у грошовій формі обсяги надходжень та поставок, фіксують різницю у поставках (якщо вона є). Недосплатена вартість або переноситься на наступний період, або покривається грошима [2].

*Операції з давальницькою сировиною* полягають у тому, що одна із сторін договору поставляє іншій стороні сировину, яка після переробки іншою стороною повертається першій стороні для реалізації. Давальницькою сировиною можуть бути: сировина, матеріали, напівфабрикати, комплектувальні, тощо.

Право власності на давальницьку сировину та виготовлену із неї продукцію завжди належить тому суб’єкту зовнішньоекономічної діяльності, який вивіз цю сировину за територію власної країни, тобто експортеру сировини.

Розрахунки між сторонами ведуться грошима або частиною сировини чи готової продукції, яку експортер залишає тому, хто здійснює переробку сировини.

### ***Питання для самоконтролю:***

1. Дайте означення поняття «міжнародна торгівля товарами».
2. Якими показниками можна охарактеризувати стан міжнародної торгівлі товарами? Назвіть ці показники та поясніть їх сутність.
3. Охарактеризуйте стан зовнішньоторговельного сальдо України. Які тут є проблеми?
4. Назвіть основні тенденції розвитку міжнародної торгівлі у наш час.

5. Назвіть основні види міжнародної торгівлі товарами та дайте їм характеристику.

6. За яким принципом здійснюється торгівля на біржах, аукціонах, тендерах? Поясніть відмінності в цих принципах.

7. Назвіть основні види зустрічної торгівлі та дайте їм характеристику.

8. Які економічні переваги для споживачів має запровадження в країні режиму вільної торгівлі?

9. Охарактеризуйте, що таке протекціонізм. Назвіть основні форми протекціонізму та поясність їх сутність.

10. Економічні наслідки для країни та національних виробників від запровадження в країні політики протекціонізму у короткотерміновому та довготерміновому періоді.

#### **Список використаної літератури до теми 4:**

1. Гончаров И. А. Фрегат «Паллада» / И. А. Гончаров. – Наука. Ленинградское отделение, 1986. – 880 с.

2. Калетнік Г. М. Зовнішньоекономічна діяльність: теоретичні та практичні: [навч. посіб.] / Г. М. Калетнік, В. О. Козловський, Г. М. Заболотний, С. В. Козловський. – К.: «Хай-Тек Прес», 2012. – 352 с.

3. Козловський В. О. Укладання зовнішньоекономічних договорів і контрактів: [навч. посіб.] / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця: ВНТУ, 2009. – 166 с.

4. Козловський В. О. Зовнішньоекономічна діяльність. Практикум. Частина І. Основи зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посіб.] / В. О. Козловський. – Вінниця: ВНТУ, 2008. – 197 с.



## ТЕМА 5. ІНВЕСТИЦІЙНІ ФОРМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

*5.1. Причини зарубіжного інвестування.*

*5.2. Міжнародний інвестиційний ринок і розвиток його структури.*

*5.3. Механізми регулювання міжнародної інвестиційної діяльності.*

*5.4. Транснаціональні корпорації як основний суб'єкт міжнародного інвестування.*

*5.5. Внутрішньокорпоративні інвестиційні потоки в міжнародних корпораціях.*

### 5.1. Причини зарубіжного інвестування

*Першою і основною причиною здійснення прямих інвестицій за кордоном є прагнення до найбільш вигідного вкладення капіталу, яке досягається виробництвом товарів і послуг на місці. На це і спрямована більша частина прямих інвестицій.*

*Друга причина – техніко-економічна. Частина прямих інвестицій спрямована на створення за кордоном власної інфраструктури зовнішньоекономічних зв'язків (складів, баз, транспортних підприємств, банків, страхових компаній і т.д.).*

*Третя причина – економічна і політична нестабільність, високі податки, необхідність «відмивання» незаконних засобів та ін., Тому відбувається так званий витік капіталу. Особливо активно такий капітал приходить в країни і території з пільговим оподаткуванням компаній, які там реєструються, але які здійснюють свою діяльність за межами цих країн і територій (так звані офшорні компанії).*

*Ці основні мотиви конкретизуються в залежності від фірми, галузі, країни вкладення капіталу і часу, коли приймається рішення.*

*Центр ООН по транснаціональним корпораціям виділяє чотири найбільш типові в світі випадки прямих капіталовкладень, пов'язаних з організацією виробництва товарів і послуг в зарубіжній країні:*

*– підприємницька діяльність за кордоном здійснюється тому, що ввезення деяких товарів і послуг в зарубіжну країну неможливе або*

ускладнене через різні обмеження або через особливості цих товарів і послуг (де часто єдиний спосіб продати послугу покупцеві – це зробити послугу на місці);

– торгівля з іншою країною ведеться без істотних обмежень, проте, виробництво товарів і послуг на місці виявляється дешевшим, ефективнішим (прибутковим) способом обслуговування цього закордонного ринку, наприклад, через економію на транспортних витратах;

– країна вкладення підприємницького капіталу є найдешевшим місцем виробництва товарів і послуг для їх поставки на світовий ринок, включаючи і ринки країни походження інвестицій. Це характерно, наприклад, для країн Південно-Східної Азії, де діє маса іноземних підприємств зі складання побутової техніки;

– замість нарощування обсягів виробництва на батьківщині з метою подальшого експорту виробництво налагоджується за кордоном, тому що для деяких видів продукції, особливо трудомістких, важливе післяпродажне обслуговування, консультативні та інші послуги, які потребують постійної присутності виробника на ринку. У цьому випадку мати власне виробництво у зарубіжній країні виявляється більш вигідним, ніж реалізувати там просто збутову фірму, і, тим більше, ніж збувати продукцію через посередників.

Для українських компаній характерні швидше друга і третя групи мотивів. Так, велика частина зареєстрованих за кордоном фірм з українським капіталом займається посередницькою – збутовою діяльністю, транспортно-експедиторськими, агентськими, туристичними, фінансовими, страховими та послугами (ряд компаній спеціалізувалися на торгівлі науково-технічними знаннями і технічними послугами).

Третя група мотивів також видно в підприємницької діяльності українського капіталу за кордоном. Висока інфляція, невпевненість в економічному і політичному майбутньому, високий рівень податків, відсутність розгорнутої системи підтримки приватного бізнесу, валютні та зовнішньоторговельні обмеження в Україні, а також бажання «відмити» за кордоном незаконно нажиті кошти - все це призводить до втрати капіталу з

України та інших колишніх радянських республік. Причому, капітал «тікає» незаконними способами, порушуючи вітчизняне валютне та зовнішньоторговельне законодавство.

Підготовка та здійснення прямих капіталовкладень базується на проектному аналізі.

У широкому розумінні **міжнародними** є ті інвестиції, реалізація яких передбачає взаємодію учасників, які належать до різних держав (резидентів і нерезидентів по відношенню до конкретної країни). У вузькому значенні міжнародні інвестиції - це інвестиції за кордон.

З країни базування здійснюється експорт капіталу, вона є місцем переважного перебування інвестиційного суб'єкта (для фізичної особи - це к//раїна громадянства, для юридичної - країна реєстрації). Інвестування капіталу, його безпосереднє вкладення здійснюється у приймаючій країні. Країни базування іноді називають країнами-донорами, а приймаючі країни – країнами-реципієнтами інвестицій.

Кожна країна (національна економіка) володіє певними інвестиційними ресурсами, які складаються з її власних (національних) та іноземних інвестицій. Ці ресурси можуть використовуватися як для внутрішнього, так і для зарубіжного інвестування.

За напрямком руху інвестиційних ресурсів пов'язані поняття «*витік капіталу*» і «*чистий приплив капіталу*».

**Витік капіталу** – це переклад значних розмірів капіталу в країни з більш сприятливим інвестиційним кліматом (з метою уникнення високого оподаткування, негативних наслідків інфляції, ризику експропріації та ін.). Головною метою відтоку капіталу є вигідна гарантованість його розміщення в інших країнах.

**Чистий приплив капіталу** – це різниця між обсягом надходження грошових коштів з-за кордону (через позики і продаж іноземним інвесторам фінансових активів) та обсягом вивезення капіталу у формах позик іноземним позичальникам чи купівлі фінансових активів зарубіжних елементів.

Класифікацію інвестицій наведено на Рис. 5.1.

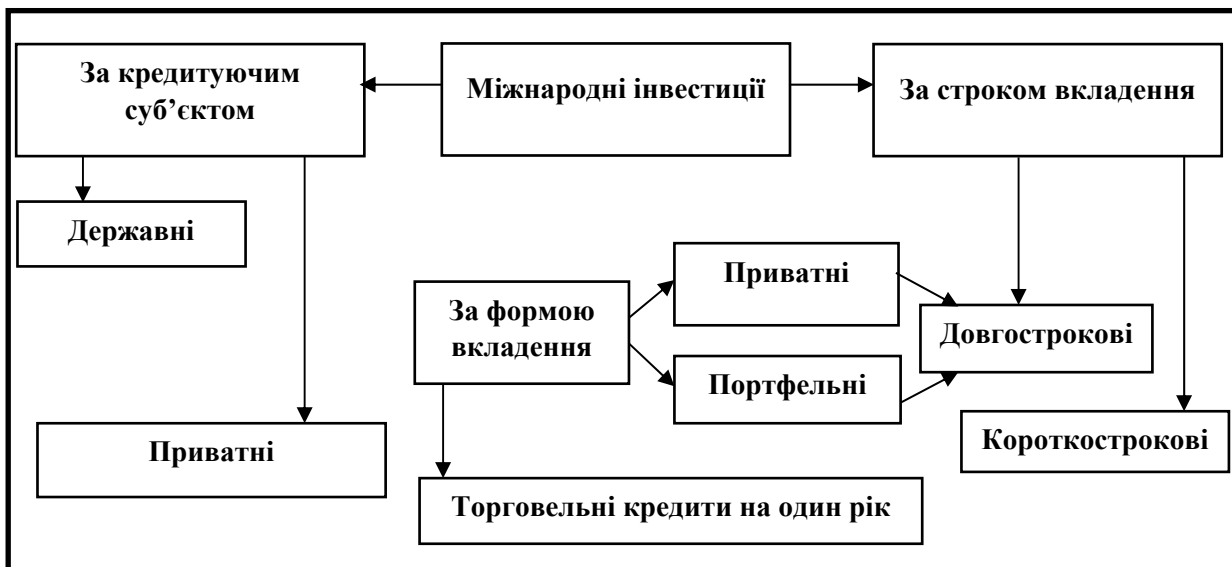


Рис. 5.1. Міжнародні інвестиції

Мотивацію і форми міжнародних інвестицій можна уявити за допомогою схеми міжнародного руху капіталу (Рис. 5.2).

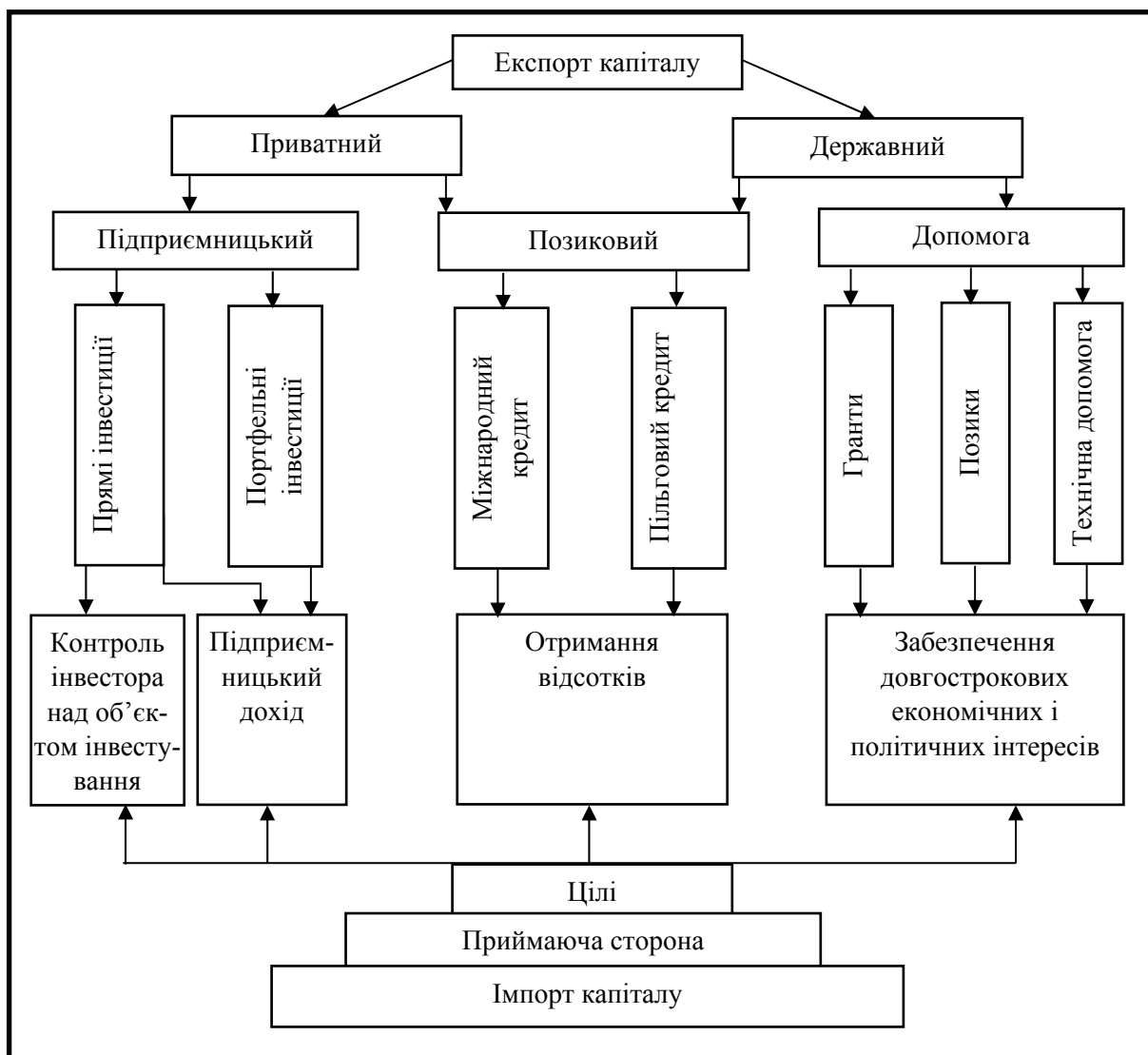


Рис. 5.2. Види, форми і мотивація міжнародного руху капіталу

Оснoву підприємницького капіталу як форми міжнародного руху капіталу представляють прямі і портфельні іноземні інвестиції за кордон.

Зазначимо, що прямими інвестиціями є як первинні вкладення, так і реінвестиції (частина доходу об'єкта інвестування, що не розподіляється і не переводиться прямому інвесторові). Крім того, до прямих інвестицій відносять всі внутрішньокорпоративні перекази капіталу у формі кредитів і позик між прямим інвестором і філіями, дочірніми та асоційованими компаніями.

В цілому міжнародні інвестиції мають різну види і форми (рис. 5.3–5.4).

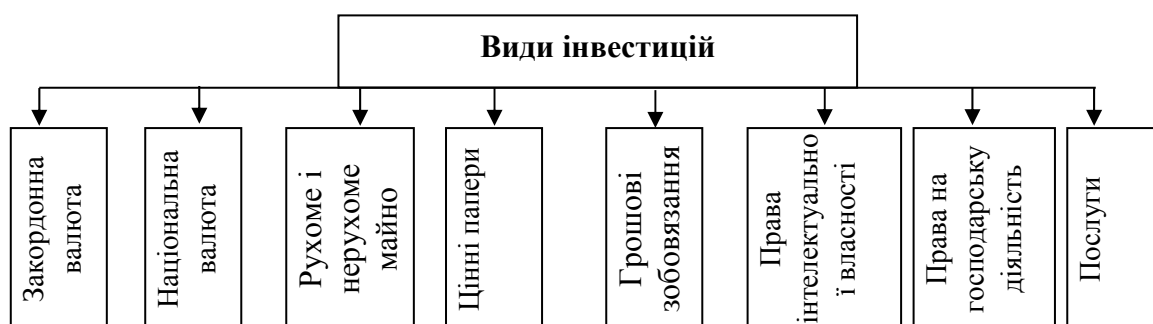


Рис. 5.3. Систематизація видів міжнародних інвестицій

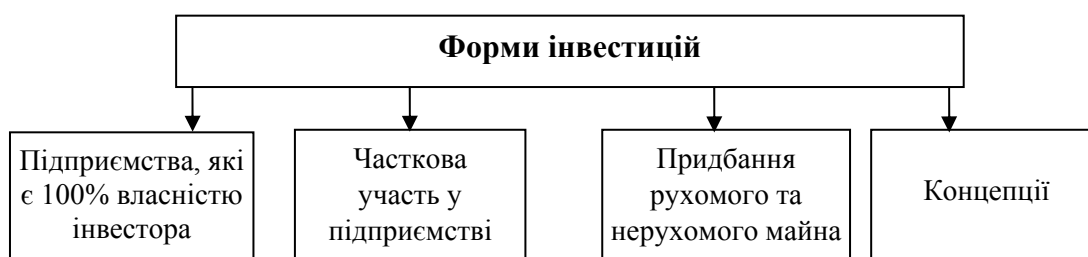


Рис. 5.4. Систематизація форм міжнародних інвестицій

Розрізняють *індивідуальних та інституційних інвесторів*. Відмінності між ними полягають в масштабах керованих ними ресурсів, характері і методиках прийняття рішень. Індивідуальний інвестор - це окрема юридична або фізична особа, яка самостійно (без посередників) здійснює інвестиційну діяльність. Інституційний інвестор – це фінансовий посередник, який акумулює кошти індивідуальних інвесторів і здійснює спеціалізовану інвестиційну діяльність, як правило, на операціях з цінними паперами. До інституціональних інвесторам відносяться інвестиційні фонди і компанії, пенсійні фонди, страхові компанії, взаємні фонди, а також банки. Як окремих суб'єктів інвестиційної діяльності також виділяють корпоративних інвесторів

і уряд. Визначаючи цілі, напрямки та обсяги інвестицій, інвестор для реалізації своїх намірів може залучати на договірній основі будь-яких учасників міжнародної інвестиційної діяльності.

Ресурси інвестора складаються з ресурсів, отриманих з усіх доступних джерел інвестиційних ресурсів - *внутрішніх, залучених та запозичених*.

В сучасних умовах інвестор має доступ як до національних, так і міжнародних інвестиційних ресурсів, які акумулюються і перерозподіляються переважно через міжнародні (світові) фінансові ринки.

Національні та міжнародні інвестиційні ресурси в сукупності є світовим інвестиційним багатством, яке має фінансовий (57,7 %) і матеріальний (42,3 %) склад. Фінансове багатство накопичується у вигляді цінних паперів (49,6 %) і готівки (8,7 %), а матеріальне – у нерухомості (35,6 %) і металах (6,7 %).

Абсолютні кількісні показники міжнародних інвестиційних ресурсів і світового інвестиційного багатства оцінювати дуже важко (а то й неможливо): споживча цінність металів завищена; цінність нерухомості знижена (моральний знос, прискорена амортизація); немає адекватних методик оцінки природних і інформаційних ресурсів; ресурси «третього світу» не визначені і т.д. За деякими оцінками загальний портфель фінансового ринку, який є доступним для інвестування, становив у 1990-ті роки понад 33 трлн. дол. США і мав таку структуру: облігації – 53,8 %, акції – 37,2 %, еквіваленти грошей – 4,7 %, нерухомість – 4,2 %, ризикований капітал – 0,1 %.

Накопичені в транснаціональних банках і корпораціях і міжнародних організаціях, в інвестиційних фондах і компаніях інвестиційні ресурси використовуються цими інституціями для нарощування ресурсів. Механізм “самозбільшення” на інвестиційних фінансових ринках, в тому числі і за рахунок великомасштабних спекулятивних операцій, породжують нові вторинні джерела інвестиційних ресурсів. Таким чином міжнародні інвестиційні ресурси виходять з національного контролю і регулювання.

Разом з тим, першоджерела як внутрішніх (національних), так і міжнародних інвестиційних ресурсів формуються в структурі національних економік. Інвестиційні можливості нормально функціонуючої економіки визначаються мотивацією різноманітних груп інвесторів.

## **5.2. Міжнародний інвестиційний ринок і розвиток його структури**

Міжнародний інвестиційний ринок являє собою складний акумулятивно-розподільчий механізм в сучасній світогосподарській системі. Його формування та розвиток ґрунтуються на взаємодії національних інвестиційних ринків і глобалізації економічного розвитку.

Для усвідомлення ролі інвестиційного ринку у внутрішній економічній системі необхідно відокремити його специфічні функції в цій системі від функцій інших ринків. У найбільш широкому сенсі виділяють: факторні, товарні та фінансові ринки.

Факторні ринки розподіляють чинники виробництва - землю, працю і капітал, а також доходи у формі заробітної плати, доходи від оренди та інші доходи серед власників виробничих ресурсів. Споживчі одиниці використовують частину свого доходу від факторних ринків для купівлі товарів і послуг на товарних ринках.

Фінансові ринки виконують життєво важливу функцію в економічній системі – вони направляють заощадження, які йдуть в основному від домогосподарств, до тих об'єктів (індивідуальним або інституціональним), які вимагають ресурсів, що перевищують їх поточні доходи. Більшість ресурсів акумулюються фінансовими ринками для забезпечення інвестиційної діяльності фірм і урядів.

Потоки капіталів, що йдуть через фінансові ринки, можуть бути згрупованими по певним ознакам, зокрема як грошовий ринок і ринок капіталів.

Грошовий ринок – це інститут, через який індивідуальні та інституціональні суб'єкти з тимчасовими залишками коштів зустрічаються з позичальниками, які мають тимчасовий недолік коштів. Основними об'єктами цього ринку є короткострокові кредити (до одного року). Грошовий ринок також підтримує ресурси для спекулятивних операцій з цінними паперами та споживчими товарами.

Ринок капіталу являє собою інститут, який забезпечує здійснення довгострокових інвестицій фірм, урядів та домогосподарств. Фінансові інструменти на ринку капіталу є довгостроковими або безстроковими.

У свою чергу ринок капіталів поділяється на кредитний ринок і ринок цінних паперів з диференціацією останнього щодо домінування того чи іншого фінансового інструменту (ринок акцій, облігації тощо).

Ринок цінних паперів відрізняється від інших ринків насамперед специфічним характером свого товару. Цінний папір – товар особливий. Це одночасно і титул власності, і боргове зобов'язання, це право на отримання доходу і зобов'язання цей дохід виплачувати. Це товар, який, не містить власне вартості (вартість цінних паперів незначна), може продаватися за високу ринкову ціну. Цінний папір завжди є «символом» грошового капіталу або інших матеріальних цінностей.

Тому його часто називають «фондовою цінністю». Разом з тим цінний папір - це завжди певний «фондовий інструмент», за допомогою якого можна отримати доступ до реальних цінностей або забезпечити перехід (рух) цих цінностей від одного суб'єкта до іншого.

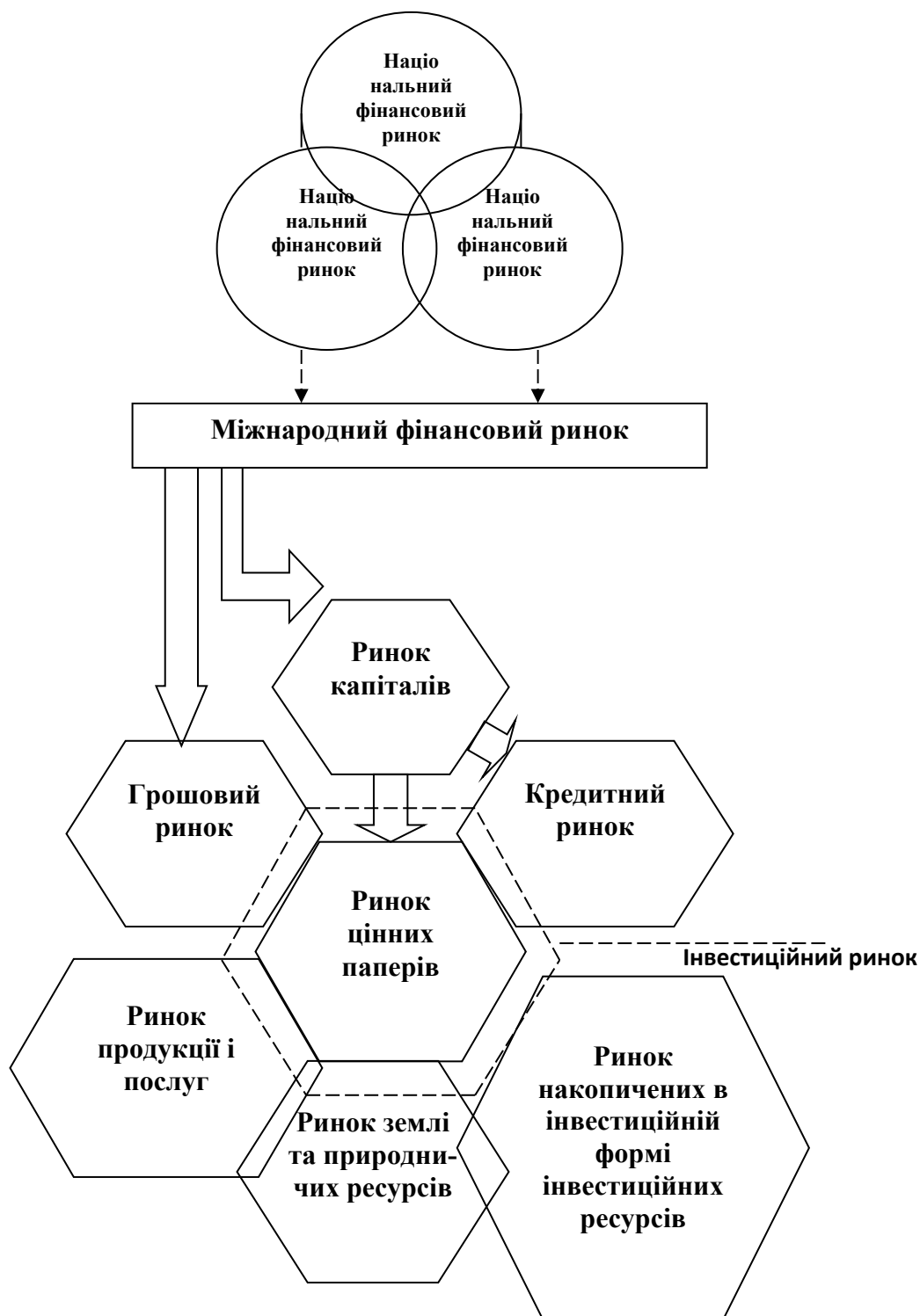
Ринок цінних паперів – регулятор багатьох стихійних процесів, які вінікають в ринковій економіці. Це відноситься, перш за все, до інвестування капіталу. Вважається, що міграція капіталу здійснює його приплив до ринків, де існує його брак, та відток з тих областей виробництва, де існує його надлишок. Цінні папери є способом, який забезпечує роботу цього механізму.

Вони адсорбують тимчасово вільний капітал, де б він не знаходився, і через купівлю-продаж допомагають "перекинути" його в необхідному напрямку. Внаслідок цього оптимізується структура суспільного виробництва.

Інвестиційний ринок можна визначити як ринок, який регулює сукупність економічних відносин, що виникають між продавцем і покупцем інвестиційних ресурсів. Відповідно до цього визначення, міжнародний інвестиційний ринок - це регулятор сукупності економічних відносин, які виникають між продавцем інвестиційних ресурсів та їх покупцем, які є резидентами різних країн.

Як ключовий сегмент фінансового ринку, він має яскраво виражену інтегровану специфіку по відношенню до інших ринків (рис. 5.5).





*Рис. 5.5. Формування міжнародного інвестиційного ринку*

Потоки ресурсів на міжнародному фінансовому ринку досить непостійні в географічному, функціональному та інституційному аспектах.

Протиріччя між поглибленням інтернаціоналізації світогосподарських зв'язків та обмеженими можливостями національних ринків, жорстка міжнародна конкуренція, регламентація руху капіталів

між країнами привели до виникнення специфічної ланки світового механізму переливання капіталу — світових фінансових центрів.

Фінансовий центр — це осередок організацій (банків, бірж, фінансових і страхових компаній тощо), які або надають фінансові послуги, або самі потребують їх, причому тут пропонуються глобальні послуги й можуть укладатися глобальні фінансові угоди.

Важливою ознакою фінансового центру є наявність рамкових умов. Це насамперед законодавство, що сприяє припливові капіталу, а також розвинута інфраструктура, нерухомість, транспортна мережа та людські ресурси. Фінансові центри повинні виконувати комунікаційну функцію. Особливого значення в сучасних умовах набуває централізація каналів передачі й обробки інформації. Саме це дає змогу створювати віртуальні ринки. І, нарешті, у фінансовому центрі мають бути створені умови для високої ліквідності, тільки в цьому разі він буде привабливим для глобальних фінансових потоків. Підвищення статусу національного фінансового центру до міжнародного багато в чому залежить саме від того, чи вдається йому переконати глобальних гравців ринку у своїй привабливості.

Світові фінансові центри є складовими міжнародних ринків капіталу, які можуть функціонувати лише за умови концентрації капіталу в багатьох розвинutih фінансових центрах. Для цього потрібна наявність принаймні трьох суттєвих факторів: створення відносного надлишку капіталу в окремих пунктах світового господарства; виникнення світових грошей, які спроможні за своїм правовим статусом забезпечити вільний рух капіталу; достатньо високий ступінь організації транснаціональних та міжнаціональних кредитно-фінансових інституцій. Більш-менш реальної сили ці фактори набрали лише в 60-х роках минулого сторіччя, і саме тоді почалося активне формування сучасних світових фінансових центрів.

Виникнення відносного надлишку капіталу в окремих центрах світового господарства тісно пов'язане з вивозом капіталу за межі національних кордонів у вигляді прямих та портфельних інвестицій, переказом в інші країни частини тимчасово вільних ресурсів та резервних фондів, наданням кредитів, субсидій тощо.

Швидкі темпи зростання вивозу капіталу привели свого часу до акумуляції капіталу в міжнародній сфері. Якщо раніше остання була, так би мовити, перевальним пунктом на шляху капіталу з країни в країну, то з

кінця 60-х років минулого сторіччя вона перетворилася на своєрідний резервуар для капіталів, які одразу не діставали свого застосування.

Проте не тільки абсолютне зростання вивозу капіталу спричинилося до створення його відносного надлишку в міжнародній сфері. Найважливішу роль відіграла нерівномірність розподілу експортованого капіталу на світовому ринку, зумовлена характером економічних відносин між країнами, політичною ситуацією у світі, ступенем вигідності капіталовкладень у різних регіонах і країнах тощо.

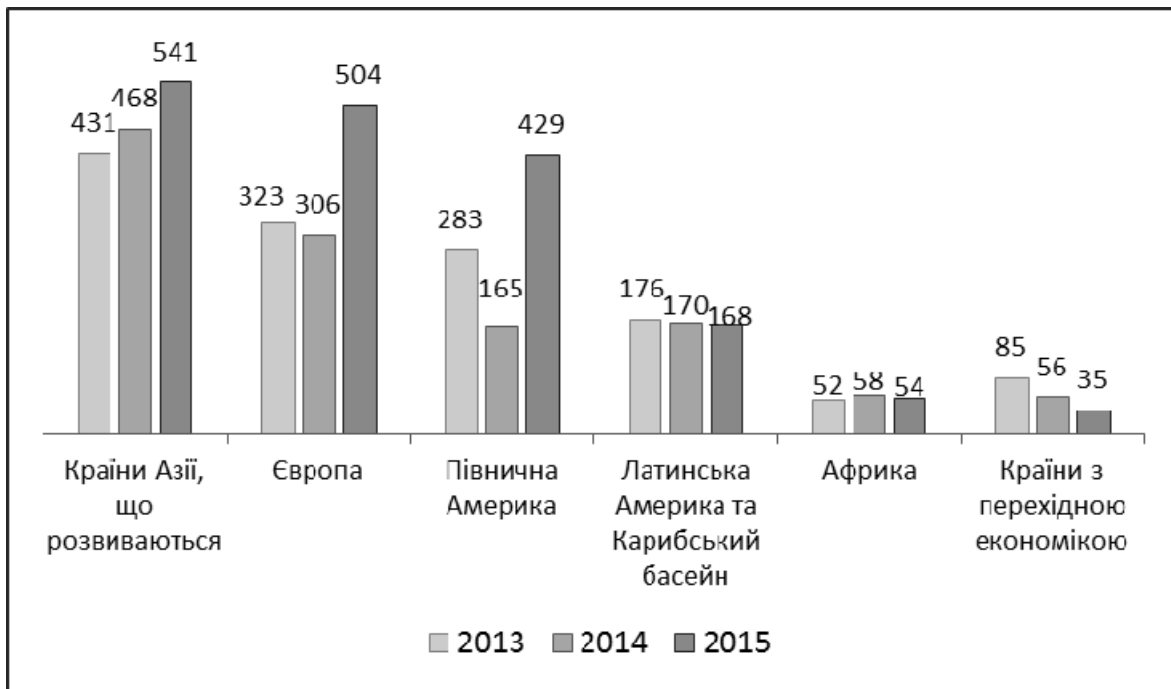
З початку XXI ст. в основних напрямках міжнародного руху інвестицій спостерігаються значні трансформації.

На кінець 2015 року у країнах, що розвиваються, Азії відзначено зростання припливу ПІІ на 16 %, до 541 млрд. дол. – нового рекордно високого рівня. Це значне зростання було зумовлене високими показниками країн Східної і Південної Азії. Вивіз з регіону скоротився приблизно на 17 %, до 332 млрд. дол. – перше зниження з 2012 року.

Приплив ПІІ в Латинську Америку і Карибський басейн – виключаючи офшорні фінансові центри – залишався в 2015 році на колишній позначці 168 млрд. доларів. Зростання ПІІ стримувався, головним чином в Південній Америці, уповільненням зростання внутрішнього попиту і погіршенням «мов торгівлі», викликаним падінням цін на сировину. Навпаки, в Центральній Америці в 2015 році відзначалася позитивна динаміка завдяки зростанню ПІІ в обробній промисловості.

У країнах з перехідною економікою приплив ПІІ продовжив зниження до рівнів майже десятирічної давності внаслідок поєднання низьких сировинних цін, зниження кон'юнктури на внутрішніх ринках і впливу обмежувальних заходів / геополітичної напруженості. Вивіз ПІІ з цього регіону також сповільнився в умовах більш обмеженого доступу до міжнародних ринків капіталу. Після спаду 2015 року приплив ПІІ в країни з перехідною економікою показує помірний зріст.

Після трьох років зниження поспіль приплив ПІІ в розвинені країни різко виріс, досягнувши самого високого рівня з 2007 року. Головним фактором цього були виключно високі суми угод міжнародних злиттів і поглинань (ЗіП) серед розвинених країн. Оголошені інвестиції в нові проекти також залишалися високими. Вивіз ПІІ цієї групи різко виріс.



Джерело: ©ЮНКТАД, база даних ПІІ/ВВП ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics))

Рис. 5.6. Приплив ПІІ, за регіонами, у 2013–2015 рр. (млрд. дол.)

Приплив ПІІ в групу країн з структурно слабкою і вразливою економікою показав помірне зростання на 2 %, досягнувши 56 млрд. доларів. Країни, що розвиваються в даний час є основними джерелами інвестицій у всіх категоріях цих країн.

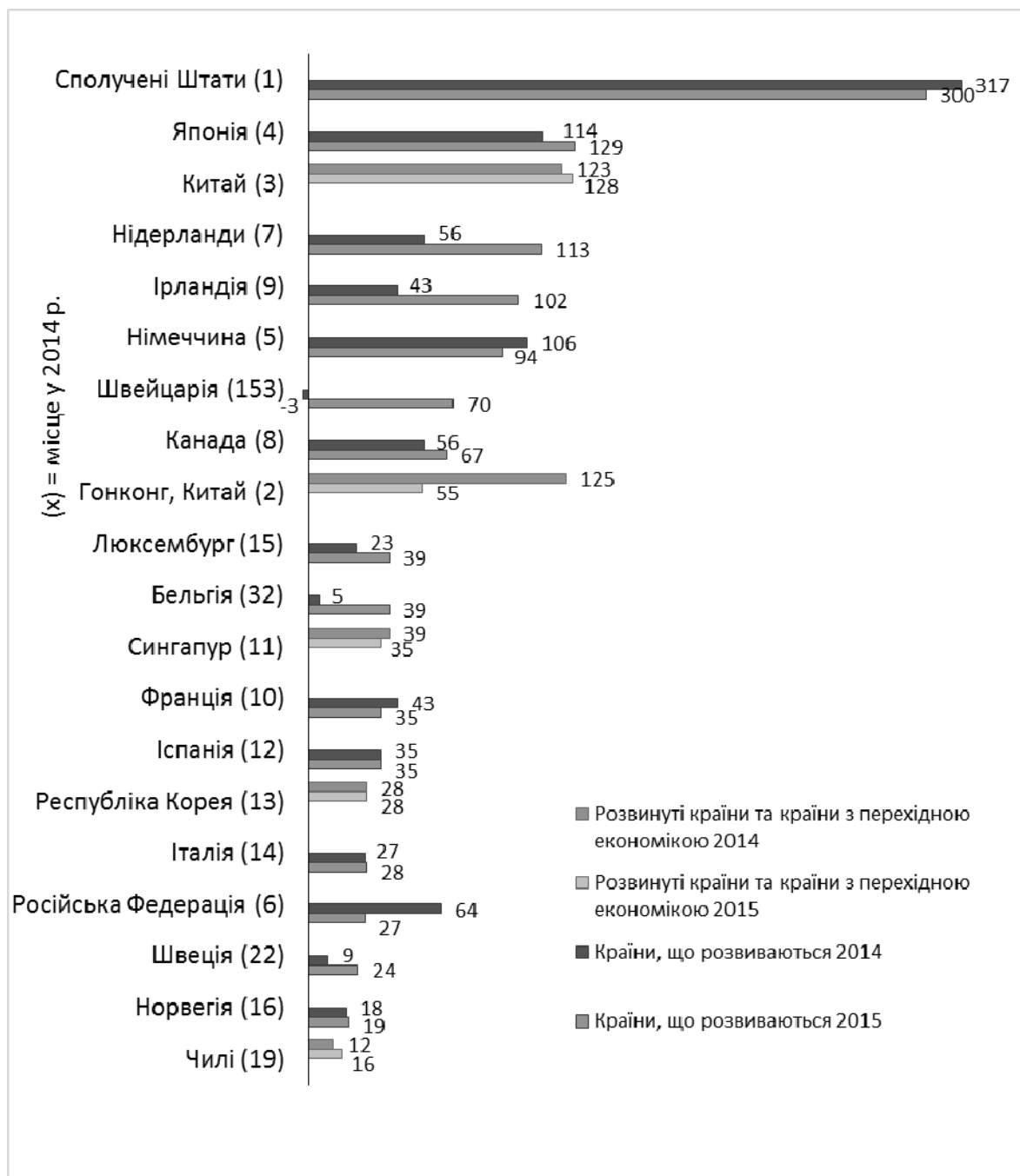
Традиційно лідерами серед країн-експортерів капіталу є Сполучені Штати Америки, Канада, Японія та країни Європи (Нідерланди, Ірландія, Німеччина, Швейцарія, Люксембург тощо). Останніми роками в десятку лідерів увійшли Китай та Гонконг (Китай).

Ті ж країни слід відзначити серед країн-лідерів по залученню іноземного капіталу – Сполучені Штати Америки, Гонконг (Китай), Китай, Ірландія, Нідерланди, Швейцарія, Канада. Тобто дані країни, як вже зазначалося вище, стають або своєрідним резервуаром транснаціонального капіталу, або перевальним пунктом на шляху капіталу з країни в країну, як, наприклад, Ірландія. Діючі в країні вільні зони – Шенон та Центр Фінансових Послуг (International Financial Services Centre) в Дубліні – є стратегічним плацдармом для виходу багатьох іноземних компаній на ринок країн ЄС.

Чималу долю в економіку країни вніс також сектор реєстрації нерезидентних компаній, який активно розвивався до 1999 року, коли, у рамках гармонізації податків в ЄС, нульове оподаткування ірландських

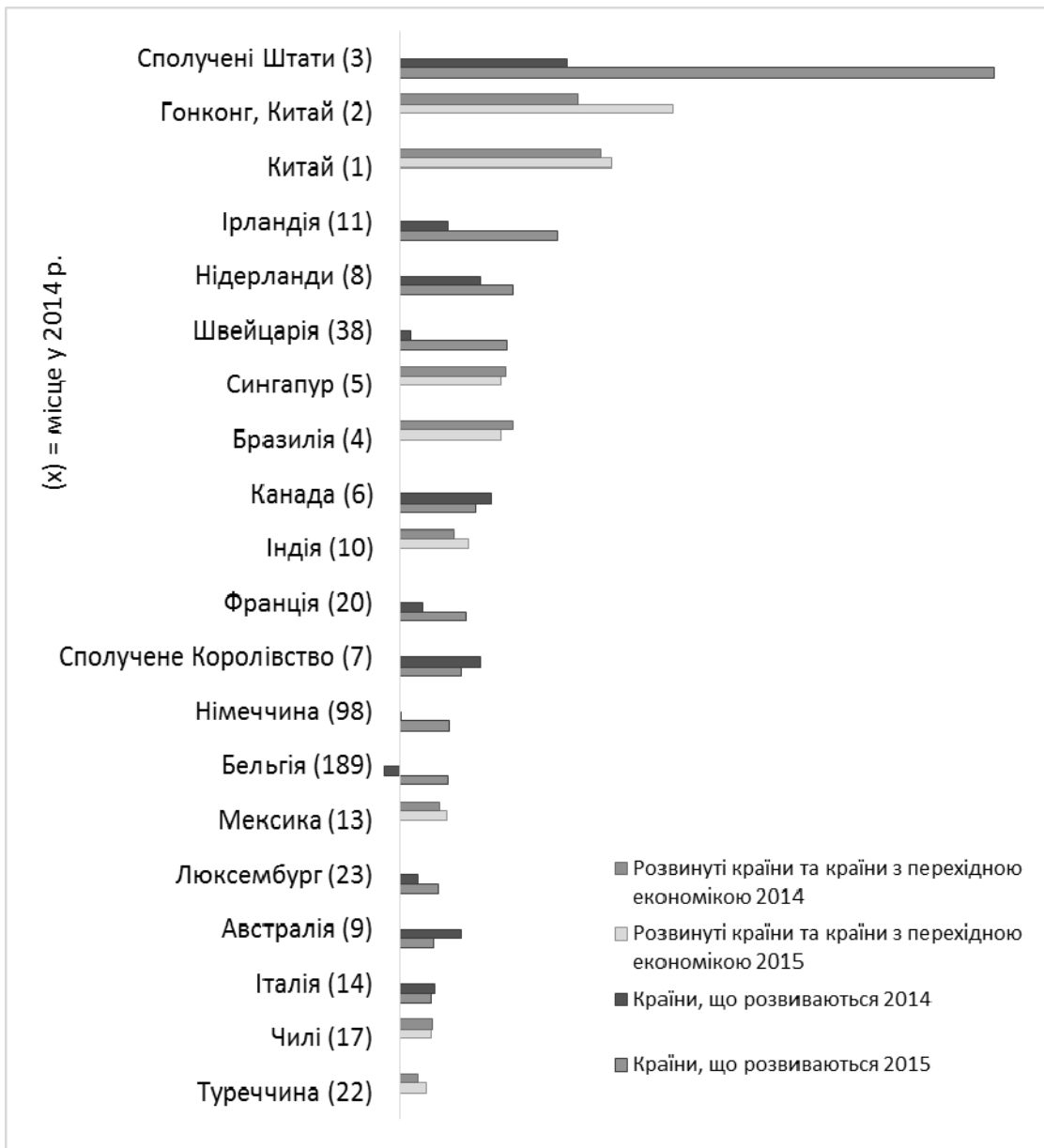
нерезидентних компаній було скасовано. Проте і після цього Ірландія залишається привабливою юрисдикцією для підприємців, що бажають мати престижну компанію в країні з ЄС з помірним режимом оподаткування, – адже податкова ставка в Ірландії з 2003 року складає усього 12,5 % і є однією з найнижчих в ЄС.

Серед нових країн-лідерів серед основних реципієнтів міжнародного капіталу слід також відзначити Бразилію та Індію.



Джерело: ©ЮНКТАД, база даних ПП/ВВП ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics))

Рис. 5.7. Вивезення ПП, 20 країн – найбільших джерел 2014–2015 роках (млрд. дол.)



Джерело: ©ЮНКТАД, база даних ПІІ/ВВП ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics))

*Рис. 5.8. Ввезення ПІІ, 20 країн – найбільших одержувачів у 2014–2015 роках (млрд. дол.)*

### 5.3. Механізми регулювання міжнародної інвестиційної діяльності

Міжнародна інвестиційна діяльність, граючи ключову роль в системі сучасних світогосподарських зв'язків повинна бути регульована на національному, міжнародному і наднаціональному рівнях.

Таке регулювання може здійснюватися за допомогою сукупності спеціальних правових, адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів, та деяких інструментів стимулювання і обмеження.

Правові методи реалізуються через систему цивільного та процесуального права, а також арбітражну практику.

Адміністративні методи юридично визначають господарську суб'єктність, регламентують питання власності, процедури вирішення спорів в судовому порядку.

Економічні методи реалізуються через систему дотацій, кредитів, здійснення фіскальної політики.

Соціально-психологічні методи орієнтовані на формування розвитку тієї чи іншої ідеології, виховання відповідного типу менталітету громадян і суспільства в цілому.

Аналіз різних систем регулювання міжнародної інвестиційної діяльності на національному рівні показує, що формується вона двома шляхами:

– через прийняття єдиного акту, який регулює допуск іноземного капіталу в економіку країн;

– через розробку тих чи інших правових актів, які регулюють різні аспекти іноземної інвестиційної та підприємницької діяльності.

Вибір того чи іншого шляху залежить від ролі країни у світовому ринку капіталів.

Однак, в цілому однаковий є перелік *питань регулювання*: визначення іноземного інвестора, видів і форм іноземних інвестицій, участь у власності, репатріації прибутку іноземного інвестора, вимог до результатів діяльності іноземного інвестора, системи інвестиційних пільг і обмежень, гарантії прав іноземного інвестора.

Ключовим моментом здійснення іноземних інвестицій є питання участі у власності. У світовій практиці є наступні основні варіанти вирішення цього питання: збереження державного контролю над стратегічними галузями національної економіки, збереження деяких галузей або видів виробництв під егідою державної власності, часткове зняття обмежень привілейованим інвесторам, 100 % власності іноземного інвестора. Регулювання репатріації прибутку іноземного інвестора включає: вимогу обов'язкового створення резервного фонду, який зберігається в банках приймаючої країни; фіксацію розміру капіталу, який вивозиться (в залежності від розмірів інвестицій) і прибутку, яка виходить.

Вимоги до результатів діяльності іноземного інвестора визначаються цілями приймаючої країни і диференціюються за певними показниками

(частка національного учасника, рівень передачі технології, масштаби діяльності, спрямованості ринку, можливість підготовки кадрів та нових робочих місць і т.д.).

*Система інвестиційних пільг і обмежень включає:*

- факторні пільги (субсидії підприємствам, гарантовані та пільгові позики, звільнення від податків, часткове повернення податків, прискорена амортизація);
- товарні пільги (тарифні і нетарифні імпорتنі бар'єри);
- спеціальні заходи обмеження і контролю за діяльністю іноземного інвестора.

*Система гарантій дотримання прав іноземного інвестора* традиційно складається з: гарантій включення прав іноземного інвестора в національну систему права, гарантій дотримання інвестиційних пільг і стабільності законодавства протягом інвестиційного циклу, гарантій від заходів конфіскаційного характеру.

У міжнародних двох- і багатосторонніх угодах, як правило, регулюються такі питання:

- визначення інвестицій та інвесторів;
- умови ввезення прямих іноземних інвестицій;
- залучення інвестицій;
- загальні норми режиму;
- переказ платежів;
- вимоги до результатів господарської діяльності;
- позбавлення інвестора прав власності;
- вирішення суперечок.

При визначенні питання про інвестиції та інвесторів, вказуються не тільки вже існуючі форми інвестицій, а й ті, які можуть виникнути після укладення угоди. Фіксуються юридичні особи, які потрапляють в категорію «національних» суб'єктів кожної з країн-учасниць угоди.

Умови ввезення прямих іноземних інвестицій чітко визначають систему регулювання розміщення інвестицій (загальними нормами національного права або спеціальними режимами).

*Загальні норми режиму, як правило, передбачають справедливий, недискримінаційний, пільговий або національний режими.*

На сьогодні застосовуються дві основні системи нормативного регулювання угод з іноземними інвестиціями. По-перше, це норми, які діють в



межах національних правових систем. По-друге, норми, які діють в межах системи міжнародного права. Вони містяться в двосторонніх і багатосторонніх угодах і договорах. З останніх, такими, які найчастіше застосовуються, є Вашингтонська конвенція 1965 року і Сеульська конвенція 1985 р.

У сфері інвестиційних угод наявність двох вказаних підходів необхідно розглядати як підтвердження волі сторін при укладенні контракту. Держава і громадяни інших держав, яке укладають інвестиційні угоди, самі повинні приймати рішення щодо обрання системи норм, які регулюють їхні взаємини.

Після цієї стадії не допускається відмова від виконання сторонами своїх зобов'язань за даним контрактом, включаючи пред'явлення претензій, які базуються на імунітеті держав.

Першою міжнародною конвенцією, стосовно якої вдалося досягти загальної згоди, стала конвенція щодо вирішення інвестиційних спорів. Конвенція щодо порядку вирішення інвестиційних спорів і конвенція щодо створення міжнародної системи страхування іноземних інвестицій є єдиними чинними конвенціями в сфері захисту іноземних інвестицій.

Основною метою Вашингтонської конвенції 1965 «Про порядок вирішення інвестиційних спорів між державами та іноземними особами» (далі – Вашингтонська конвенція) є установа Міжнародного центру по врегулюванню інвестиційних спорів (далі – Центр), до компетенції якого відноситься розгляд інвестиційних спорів.

Положення зазначеної конвенції можна поділити на дві групи: норми, які визначають правовий статус Центру як міжнародної організації і норми, які регулюють порядок розгляду інвестиційних спорів.

Другим важливим міжнародно-правовим актом з врегулювання інвестиційних відносин є Сеульська конвенція «Про заснування Багатостороннього агентства по гарантіях інвестицій» 1985 р. Відповідно до цієї конвенції було засноване Багатостороннє агентство з гарантій інвестицій (далі – Агентство), яке є міжнародною організацією, яка використовує різноманітні правові способи при вирішенні проблем, пов'язаних з іноземними приватними інвестиціями. Завданням Агентства є заохочення іноземних інвестицій в країнах, що розвиваються шляхом надання іноземним приватним інвесторам додаткових гарантій, а також надання технічних послуг щодо поліпшення інвестиційного клімату в країні, що приймає.

Агентство надає гарантії від некомерційних ризиків, включаючи націоналізацію інвестицій, а також від ризиків введення обмежень на обмін доходів в іноземну валюту, обмежень на переклад доходів за кордон, обмежень в доступі до судових способів захисту прав іноземного інвестора, гарантії від невиконання судових рішень.

Агентство діє на основі наступних принципів:

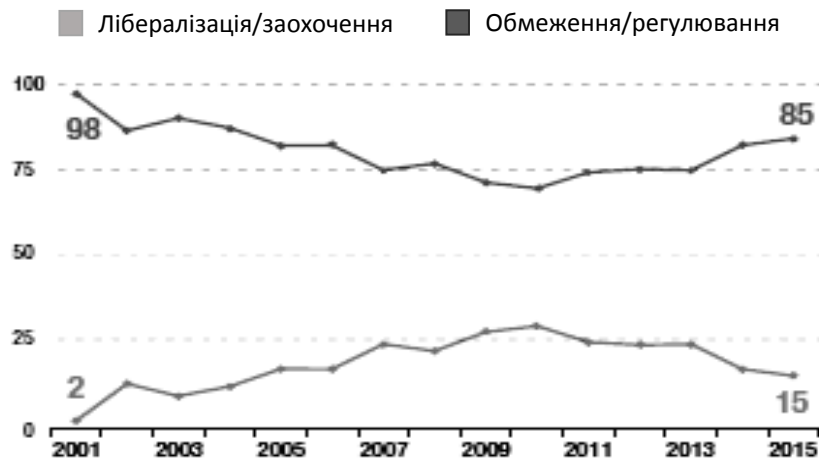
- повна фінансова незалежність від МБРР та інших фінансових організацій;
- участь розвинених країн, і країн, що розвиваються у фінансуванні та контроль за діяльністю Агентства;
- співробітництво в рішенні проблем міжнародного економічного співробітництва держав-експортерів капіталу, держав-імпортерів капіталу та іноземних приватних інвесторів.

Згідно з Доповіддю ЮНКТАД про світові інвестиції, більшість нових заходів інвестиційної політики в світі, як і раніше, спрямовані на лібералізацію і заохочення інвестицій. У 2015 році 85 % заходів були сприятливими для інвесторів. Країни – країни, що розвиваються ринки Азії були найбільш активні в лібералізації інвестицій в широкому діапазоні галузей. Там, де були введені нові інвестиційні обмеження або правила, вони головним чином відбивали стурбованість долею іноземної власності в стратегічних галузях. Інша примітна риса нових заходів – прийняття або перегляд інвестиційного законодавства, головним чином в деяких африканських країнах.

Розуміння національної безпеки стають все більш важливим фактором інвестиційної політики. Країни керуються різними концепціями національної безпеки, коли в процесі затвердження інвестицій можуть братися до уваги ключові економічні інтереси. Можливість застосування державами правил захисту національної безпеки необхідно врівноважувати вимогами прозорості та передбачуваності процедур для інвесторів.

В сучасному світі продовжує зростати простір міжнародних інвестиційних угод (МІУ). У 2015 році було укладено 31 нових МІУ, і до кінця року їх загальна кількість склала 3 304 договору. Незважаючи на те, що число МІУ, що щорічно укладається, продовжує зменшуватися, деякі МІУ мають велике число учасників і значну економічну і політичну вагу. Останні МІУ дотримуються різних договірних моделей, а регіональні угоди часто залишають в силі нині діючі двосторонні договори між

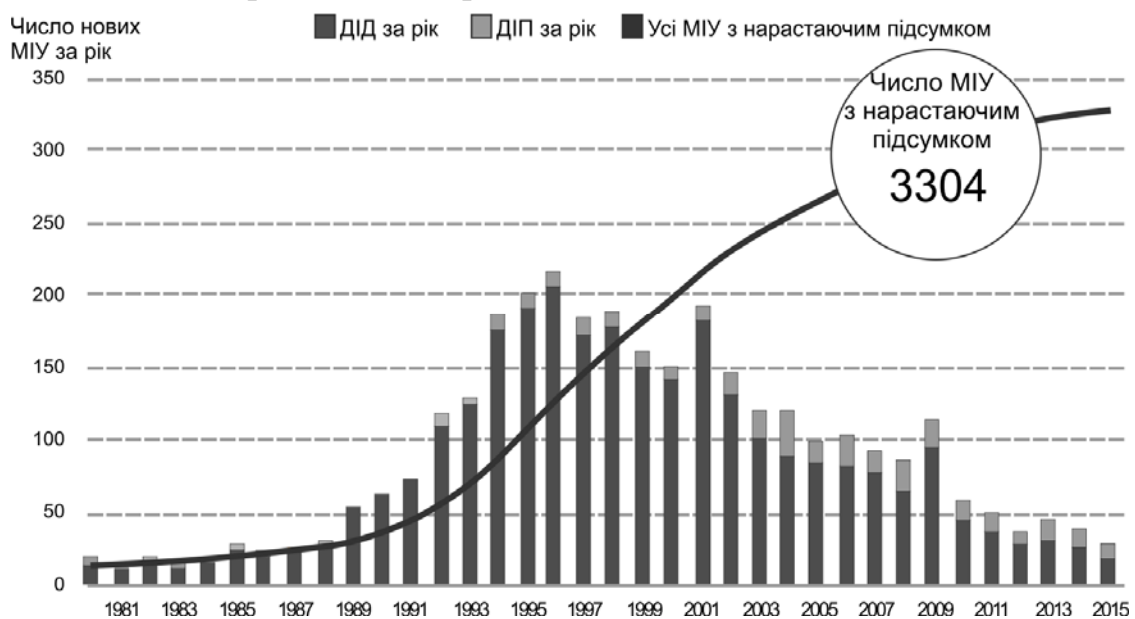
учасниками, що веде до зростаючої складності. До кінця травня 2016 року майже 150 країн вели переговори про укладання принаймні 57 нових МІУ.



Джерело: © База даних відстеження інвестиційної політики ЮНКТАД.

*Рис. 5.9. Змінення інвестиційної політики держав у 2001–2015 роках (відсотки)*

У 2015 році відповідно до таких угод було порушено 70 нових арбітражних розглядів у спорах між інвесторами і державами - новий річний рекорд. Відповідно до недавньої тенденції високою була частка справ (40%), порушених проти розвинених країн. Публічно доступні арбітражні рішення в 2015 році мали найрізноманітніші результати, коли на юрисдикційній стадії судочинства часто переважали рішення на користь держав, а у справах, які досягли стадії розгляду по суті, рішення частіше приймалися на користь інвесторів.



Джерело ЮНКТАД. Навігатор по МІУ

*Рис. 5.10. Динаміка підписання МІУ у 1980–2015 роках*

Формується нове покоління інвестиційних договорів. Основи інвестиційної політики ЮНКТАД і Дорожня карта реформ МІУ визначають ключові напрямки реформи на всіх рівнях формування політики відносно ПІІ. Близько 100 країн використовували ці інструменти для перегляду своєї системи МІУ і близько 60 використовували їх для розробки положень договорів. В ході цього першого етапу реформ МІУ країни збудували консенсус про необхідність реформ, визначали області та методи її проведення, розглянули свої системи МІУ, розробили нові типові договори і почали переговори про укладення нових, більш сучасних МІУ.

На національному рівні багато країн створили системи заохочення і спрощення процедур інвестицій, проте більшість зусиль пов'язані із заохоченням інвестицій (просуванням місця їх розміщення і наданням пільг), а не спрощенням їх процедур (яке полегшує процес інвестування). Конкретні заходи щодо спрощення процедур інвестування включаються в МІС лише в рідкісних випадках.

Глобальний набір дій ЮНКТАД щодо спрощення процедур інвестування, зокрема, пропонує варіанти політики для збільшення прозорості та інформації, наявної у інвесторів, забезпечення ефективності та дієвості адміністративних процедур і підвищення передбачуваності політичної обстановки. Набір дій складається з 10 напрямків діяльності і більше 40 рішень. Він включає заходи, які країни можуть реалізовувати в односторонньому порядку, і рішення, які можуть направляти міжнародне співробітництво або бути включені в МІУ.

#### **5.4. Транснаціональні корпорації як основний суб'єкт міжнародного інвестування**

Визначальним елементом сучасного етапу розвитку світової економіки є виниклий лише наприкінці ХХ ст., але вже такий, що досяг величезного впливу, транснаціональний сектор світової економіки. Без вивчення діяльності ТНК і ТНБ неможливо правильно оцінити і прогнозувати розвиток основних процесів у світовій економіці й окремих країнах. У той же час траснаціоналізацію варто розглядати в ряді більш широких загальнопланетарних процесів.

Поняття транснаціоналізації трактується в економічній літературі далеко не однозначно [123, 129, 291]. Одні розглядають його лише на рівні виробництва та пов'язують із кругообігом промислового капіталу, що оперує на міжнародній арені, оскільки без обороту товарного і грошового капіталу неможливий і сам процес виробництва. Інші вважають, що до транснаціоналізації виробництва варто відносити лише ті процеси, що протікають у самій сфері виробництва, хоча й опосередковуються купівлею-продажем необхідної сировини, матеріалів, напівпродуктів. При цьому важливо, щоб розташовані в різних країнах підприємства випускали продукцію, що утворить єдиний технологічний ланцюжок незалежно від того, чи діють вони за скоординованою конструкторською програмою чи ні. Ряд економістів вважають, «що транснаціоналізація виробництва має місце лише в тих випадках, коли за національні межі виходить виробниче кооперування, засноване на одиничному поділі праці, що пред'являє тверді технологічні вимоги до всіх ланок виробничого ланцюжка і вносить елементи апріорної планованості не тільки в роботу підприємств-кооперантів, але і в опосередковуючі їх виробничі зв'язки акти купівлі-продажу» [28].

Автори згодні із визначенням Н. Х. Вафіної, яка трактує транснаціоналізацію виробництва як систему стійких взаємозв'язків між підприємствами, що діють на території різних суверенних держав для виробництва товарів і одержання доходу на основі збереження національного контролю над акціонерним капіталом [32].

Проте, як було зазначено вище, в умовах цілісності всіх підсистем глобальної економічної системи, тобто тісних взаємозв'язків між економічними системами всіх рівнів, відбувається їх інтеграція у процес транснаціоналізації – остання виходить за межі виключно мікрорівня.

За визначенням О.І. Рогача транснаціоналізація являє собою процес посилення світової інтеграції в результаті глобальних операцій ТНК [198, с. 149].

Таким чином, якщо в сучасних умовах у процесі інтеграції задіяні всі підсистеми глобальної економічної системи, тобто економічні системи мікро-, мезо-, макро-, мета- та мегарівнів, то всі вони є учасниками однієї зі складових даного процесу – транснаціоналізації. Наявність тісних зв'язків між підсистемами глобальної економічної системи, як між цілим

та його частинами, обумовлює їх участь у процесі формування цього цілого, тобто глобальної інтеграції, у тому числі через транснаціоналізацію виробництва на мікрорівні або в сучасних умовах через глобальні операції ТНК.

Термін «транснаціональне» (від лат. trans – через), відбиваючи факт виходу виробництва за національні межі, підкреслює, що контроль за всією системою взаємодії структурних підрозділів у рамках транснаціональних формувань не утрачає свого національного характеру.

Автори дотримуються точки зору щодо доцільності розгляду транснаціоналізації як процесу, що протікає в рамках особливого типу соціально-економічного системного утворення, що відрізняється від локальних структур (національних підприємств або національних фінансово-промислових груп).

Головне поняття для систем будь-якого рівня – взаємодія. Саме стійкі взаємозв'язки відбивають суть процесів транснаціоналізації. Чим більш численними і різноманітними стають зв'язки з їх інтенсивності, спрямованості (зворотні), «зарядові» (позитивні – негативні), виду (фінансові, інформаційні тощо), тим вище здатність транснаціонального утворення до розвитку і тим більше ступінь і порядок розходжень між окремими транснаціональними утвореннями й іншими виробничими комплексами.

Оскільки зв'язки можуть бути сумісними, взаємовиключними і компенсуючими, динаміка і специфіка процесів транснаціоналізації визначаються стратегією оптимізації цих зв'язків. Чим більш значимі зв'язки для структурних підрозділів, тим більшою мірою можна говорити про їх включеність у систему транснаціональних відносин. У процесі розширення числа і розмаїтості зв'язків вони модифікуються.

В основі матеріального виробництва лежать два елементи: власне виробництво, що включає матеріально-технічне озброєння й організаційну систему виробництва, а також працівники, що забезпечують не тільки виробництво, але і доведення його результатів до споживачів. Ці елементи, що знаходяться на території різних держав, утворюють виробничий блок, в який входить ще ряд структурних одиниць, пов'язаних із транспортуванням вантажів, постачанням енергії та іншими видами послуг, жорстко прив'язаних до матеріального виробництва.

За офіційним визначенням конференції ООН з торгівлі та розвитку, транснаціональна корпорація – це підприємство, що об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності в двох або більше країнах і провадить єдину політику і загальну стратегію завдяки одному або декільком центрам прийняття рішень.

Особливий інтерес представляють критерії віднесення підприємств до транснаціональних, використовувані ООН, і їх зміна останнім часом. ООН довгий час відносила до міжнародних корпорацій такі фірми, які мали річний оборот, що перевищує 100 млн. дол. США, і філії не менш ніж в 6 країнах. В останні роки було зроблено кілька уточнень: про міжнародний статус фірми тепер свідчить розмір зарубіжних активів і їх частка в загальному обсязі активів компанії, частка зарубіжних продажів в загальному обсязі, реалізації продукції і частка іноземного персоналу в загальній чисельності персоналу компанії. Конференція ООН з торгівлі і розвитку (ЮНКТАД), досліджуючи діяльність ТНК, ранжує найбільші транснаціональні корпорації за обсягом зарубіжних активів і аналізує рівень їх транснаціональності.

З огляду на, що формулювання поняття «транснаціональна корпорація» зачіпає інтереси багатьох держав, компромісний варіант визначення поняття «ТНК» в ООН говорить, що ТНК – це компанія:

– включає одиниці в двох або більше країнах, незалежно від юридичної форми і поля діяльності;

– оперує в рамках системи прийняття рішень, що дозволяє проводити узгоджену політику і здійснювати загальну стратегію через один або більше керівний центр;

– в якій окремі одиниці зв'язані за допомогою власності або яким-небудь іншим чином так, що одна або більше з них можуть мати значний вплив на діяльність інших і, зокрема, ділити знання, ресурси і відповідальність з іншими.

Останнім часом ЮНКТАД, декілька уточнюючи вищенаведену характеристику, до ТНК відносить корпорації, що включають головні підприємства та їх закордонні філії (дочірні компанії), причому головне підприємство контролює активи інших економічних одиниць в державах за межами країни базування материнської компанії, як правило, шляхом участі в капіталі. У якості нормативної нижньої межі для здійснення

контролю за активами вважається частка капіталу не менше 10% звичайних акцій.

Транснаціональні корпорації контролюють до половини промислового виробництва в світі, дві третини міжнародної торгівлі, приблизно 4/5 патентів і ліцензій на нову техніку, технології та ноу-хау.

Корпорації, що діють на міжнародному рівні, розрізняються за типами організації їх діяльності і за галузевою належністю.

Що стосується організації діяльності міжнародних корпорацій, то на практиці розрізняють три їх основні типи.

Перший з них - це власне транснаціональні корпорації (ТНК), до яких відносять компанії з використанням переважно однонаціональних акціонерного капіталу, управлінського контролю та інтернаціональної сферою діяльності. ТНК організують головну компанію в країні базування і дочірні компанії, філії по всьому світу. Найбільш типовими компаніями такого типу є «Форд», «Екссон», «Нестле» і ін.

Другий тип багатонаціональні корпорації (БНК), які інтернаціональні по використуваному капіталу, контролю і сфері діяльності. БНК об'єднують національні компанії двох і більше країн світового господарства. Найбільш типовими представниками даної групи є «Ройял Датч-Шелл», «Юнілевер», «Фіат-Сітроен» та ін.

Третій тип – це міжнародні корпоративні союзи, які представляють собою спеціальні об'єднання промислових, банківських і інших концернів з метою вирішення великих економічних завдань. Дані союзи в більшому ступені організуються в таких сферах, як електронна, електротехнічна, хімічна, нафтова, автомобіле- і авіабудування, інформатика. Типовим прикладом є західноєвропейський концерн «Ейрбас індастрі».

Згідно з останніми оцінками, в світі сьогодні налічується близько 88 000 ТНК, які мають близько 850 000 філій за кордоном.

У 2015 році зросло міжнародне виробництво закордонних філій МНП. Обсяг продажів і додана вартість збільшилися, відповідно, на 7,4 % і 6,5 %. Число зайнятих в іноземних філіях досягло 79,5 млн. осіб (таблиця 5.1). Однак норма прибутку на ПІІ філій іноземних компаній у приймаючих країнах знизилася - з 6,7 % в 2014 році до 6,0% в 2015 році.



**Окремі показники ПІІ та міжнародного виробництва,  
2015 рік і окремі роки**

Показник	Вартість у поточних цінах				
	1990	2005–2007 (в середньому до кризи)	2013	2014	2015
Ввезення ПІІ	207	1418	1427	1277	1762
Вивезення ПІІ	242	1445	1311	1318	1474
Накопичене ввезення ПІІ	2077	14500	24533	25113	24983
Накопичене вивезення ПІІ	2091	15104	24665	24810	25045
Дохід від ввезенних ПІІ	75	1025	1526	1595	1404
<i>Норма прибутку на ввезені ПІІ</i>	4,4	7,3	6,5	6,7	6,0
Дохід від вивезених ПІІ	122	1101	1447	1509	1351
<i>Норма прибутку на вивезені ПІІ</i>	5,9	7,5	6,1	6,3	5,6
Міжнародні СІП	98	729	263	432	721
Продаж іноземних філій компаній	5101	20355	31865	34149	36668
Додана вартість (продукції) філій іноземних компаній	1074	4720	7030	7419	7903
Загальні активи філій іноземних компаній	4595	40924	95671	101254	105778
Експорт філій іноземних компаній	1444	4976	7469	7688	7803
Зайнятість у філіях іноземних компаній (тис. чол.)	21454	49565	72239	76821	79505
<b>Довідково</b>					
ВВП	22327	51288	75887	77807	73152
Валове накопичення основного капіталу	5072	11801	18753	19429	18200
Отримані роялті та ліцензійні виплати	29	172	298	311	299
Експорт товарів та послуг	4107	15034	23158	23441	20861

Найчастіше ТНК конкурують між собою, що не виключає можливості подальшого їх злиття і утворення корпоративних форм кооперації.

### 5.5. Внутрішньокорпоративні інвестиційні потоки в міжнародних корпораціях

Фінансові аспекти інвестиційного рішення, пов'язані з тим, що материнська компанія повинна зіставити чисту поточну вартість або внутрішню ставку прибутковості інвестиційного проекту з іншими проектами. Часто використовуються дисконтовані потоки коштів для

порівняння і оцінки інвестиційного проекту. Деякі аспекти капітального бюджетування унікальні для оподаткування іноземного проекту.

Потоки коштів материнської компанії потрібно відрізнити від проектних потоків. До кожного потоку застосовуються різні підходи оцінки:

- Потоки коштів материнської компанії, часто залежать від фінансування. Тому потоки коштів можна чітко відокремити від фінансових рішень.

- Переказ фондів в материнську компанію повинен бути чітко визначений через відмінності податкових систем, законодавчого та політичного тиску на утворення фондів, місцевих норм бізнесу і відмінності у функціонуванні фінансових центрів і інститутів.

- Потоки коштів з філій в материнській компанії можуть бути викликані великою кількістю нефінансових платежів, включаючи ліцензійні виплати, оплату за імпорт від материнської компанії.

- Різні темпи інфляції можуть впливати на зміну конкурентних позицій і на потоки коштів.

- Повинна враховуватися ймовірність непередбачених коливань обмінних курсів, як з-за їх потенційних прямих впливів на вартість потоків коштів в материнську компанію, так і непрямих впливів на конкурентні позиції закордонної філії.

- Використання сегментації національних ринків капіталу може привести до фінансових прибутків або до додаткових фінансових витрат.

- Використання позик, субсидованих урядом країни базування ускладнює структуру капіталу і можливості визначити відповідні середньозважені витрати капіталу для дисконтування.

- Необхідно враховувати політичний ризик, тому що політичні події можуть значно зменшити вартість очікуваного потоку готівки.

- Строкову вартість (вартість проекту на кінець планованого періоду) найважче підрахувати, тому що потенційні споживачі зарубіжної країни, країни базування і третіх країн з приватного або громадського сектора можуть мати широкі розходження з приводу вартості проекту.

Керівництво повинно регулювати потоки коштів за двома аспектами: загальні потоки для національних операцій і кошти для материнської

компанії. Потоки в материнську компанію мають важливе значення для того, щоб оцінити їх у світлі вихідних інвестицій, особливо, якщо інвестування було здійснено фондами материнської компанії. І, нарешті, компанія повинна аналізувати іноземні політичні і валютні ризики.

*Відносини «філія – материнська компанія» розглядаються в трьох видах:*

1. Повна децентралізація на рівні філії.
2. Повна централізація на рівні материнської компанії.
3. Різні рівні децентралізації, що застосовуються в основному в регіональних фінансових центрах.

Однак загальна організаційна структура ускладнює вибір виду відносин філії з материнською компанією. Наприклад, якщо у компанії, яка має, як продуктову організаційну структуру, так і географічну, то, фінансовий потік піде по продуктовому ланцюжку або по географічному.

Справжні глобальні компанії намагаються досягти високого рівня професіоналізму, як у філіях, так і в материнській компанії. Персонал материнської компанії більше підходить для роботи з координування системної діяльності та спостереження за результатами, тоді як персонал філій підходить для роботи за певним вказівкам. Щоб наблизитися до зарубіжних фінансово-інформаційних джерел, багато компаній організували регіональні фінансові центри з прийняття рішень. Персонал материнської компанії продовжує віддавати вказівки і координує цілу систему, але фінансова організація і функції управління передаються регіональним організаціям.

### ***Питання для самоконтролю:***

1. У якому вигляді може залучатися іноземний капітал?
2. Яка різниця між прямими і портфельними інвестиціями?
3. Дайте характеристику ресурсам суб'єктам інвестиційної діяльності?
4. Назвіть причини, через які відбуваються капіталовкладення у зарубіжній країні?
5. Дайте визначення міжнародним інвестиціям?
6. Класифікуйте інвестиції.

7. Які Ви знаєте види і форми інвестицій.
8. Що таке інвестиційні пільги?
9. Що включає у себе система інвестиційних пільг?
10. Як можна розглядати відносини «філія – материнська компанія»?

### **Список використаної літератури до теми 5:**

1. Губський Б. В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі : Монографія / Б. В. Губський. – Київ : Наук. думка, 1998. – 390 с. – На укр. яз. – ISBN 966-00-0189-4 : 12.00.

2. Міжнародні фінанси : Підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / О. І. Рогач, А. С. Філіпенко, Т. С. Шемет, Н. Д. Амалян, С. Я. Боринець, Б. А. Бузинар, А. В. Буквич, І. В. Бураковський, Г. Б. Бурляй, В. А. Вергун. – К. : Либідь, 2003. – 784 с. – укр.

3. Транснаціональні корпорації: Підручник з грифом МОН України / Лук'яненко Д. Г., Макогон Ю. В., Орехова Т. В., Лисенко К. В., Фролова Т. О., Черноусова М. О. – Донецьк, ДонНУ, 2014. – 652 с.

4. World Investment Report 2016. – Електронний ресурс. – Режим доступу:

<http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1555>

## ТЕМА 6. МІЖНАРОДНЕ КОНТРАКТНЕ ТА КООПЕРАЦІЙНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО

### *6.1. Міжнародний поділ праці та кооперація*

### *6.2. Міжнародні альянси*

#### **6.1. Міжнародний поділ праці та кооперація**

Однією з найбільш важливих форм міжнародного поділу праці є розширення міжнародної спеціалізації країн, галузей, фірм на виготовленні часткових продуктів. В умовах НТП відбувається ускладнення технологічної структури виробництва, яке зумовило значне збільшення кількості вузлів і деталей в готових виробах. На зміну предметної спеціалізації приходить технологічне розподіл праці, тобто подетальна і коопераційна спеціалізація підприємств різних держав. Відбувається і трансформація сучасної міжнародної торгівлі, яка сприяє встановленню довгострокових і стійких відносин між постачальниками і споживачами. В основі цих відносин лежить розвиток міжнародних зв'язків з технологічним типом виробництва.

Міжнародний поділ праці та міжнародна спеціалізація виробництва діалектично пов'язані з кооперуванням (кооперацією) виробництва, яке є зворотною стороною поділу праці. За твердженням Ю. Г. Козака, міжнародне **виробниче кооперування** – це наслідок спеціалізації національних виробництв, що взаємодіють в системі міжнародного поділу праці.

Кооперація і конкуренція, формуючи складну, суперечливу єдність, пронизують всю діяльність господарюючих одиниць в системі світового ринку. На основі зростаючих процесів міжнародного поділу праці, спеціалізації і кооперації розширюється міжнародна виробнича кооперація (МПК) між різними господарюючими агентами світового ринку. МПК – це об'єктивний наслідок, результат науково-технічної революції, яка кардинально змінила саме поняття «підприємство» – як головну і первинну ланку, осередок виробництва. Відбулися виділення зі складу промислових підприємств окремих стадій технологічного процесу, випуску частин і

елементів кінцевого продукту і подальша їх передача пов'язаним між собою підприємствам, що означало новий якісний етап у розвитку поділу праці.

В результаті сотні взаємопов'язаних технологічних підприємств (фірм) часом випускають в різних країнах один і той же виріб. А це передбачає наявність величезного числа виробничих, технічних, фінансових, наукових, організаційних, правових та інших зв'язків між ними, які пронизують світову економіку.

В економічній літературі термін, «виробнича кооперація» в здійсненні міжнародного співробітництва використовується як у вузькому значенні, під яким мають на увазі кооперацію виключно виробничої діяльності, так і в широкому його розумінні, що включає різні сфери господарської діяльності підприємств: наукові дослідження, матеріально-технічне забезпечення, процес виробництва, збут продукції, управління підприємством [1].

У глосарії термінів, який опублікований Європейською економічною комісією ООН (ЄЕК ООН) в 1983 році, **промислове співробітництво** (до терміну «промислове співробітництво» прирівнюється термін «виробнича кооперація» в широкому своєму значенні) визначено як «відносини між підприємствами різних країн, які базуються на довготривалій спільності інтересів». Промислове співробітництво може включати надання ліцензій, створення підприємств або виробничих ліній; розвиток нових видів технологій та надання інформації, які стосуються цих видів технологій; виробництво, маркетинг, спільні проекти або спільна заявка на підряд. Зобов'язання в цілому або частина зобов'язань, які виникають у зв'язку із здійсненням співробітництва, можуть бути врегульовані натурою (зустрічні поставки аналогічних товарів або послуг) [9].

Більшість зарубіжних економістів вважають, що найважливішими рисами міжнародної промислової кооперації є довгостроковість (неодноразовість) господарських зв'язків, їх безпосередня спрямованість на виробництво матеріальних благ, спільна або технологічно пов'язана діяльність з метою економії витрат, вдосконалення виробництва, підвищення продуктивності праці, якості продукції, що виробляється і ефективності виробництва. При цьому коопераційне співробітництво поширюється як на саме виробництво, так і на діяльність, що передуює

виробничому процесу або пов'язану з ним іншим шляхом, наприклад, на реалізацію готових виробів.

В економічній літературі існують різні підходи до класифікації форм міжнародної кооперації. Так, *Р. І. Хасбулатов* виділяє такі основні форми *МВК*:

- міжнародну (в тому числі транснаціональну) і внутрішньодержавну або національну (між- і внутрішньофірмову, особливо в рамках корпоративних спілок);
- багато- (пов'язану з диверсифікацією діяльності господарюючих суб'єктів), внутрішньо-і субгалузеву;
- міжгалузеву (головним чином виготовлення проміжної продукції, яка використовується у виробництві підприємствами різних галузей і конгломератами, а також реалізованої на вільному ринку в якості комплектуючих і запасних частин);
- науково-технічну і виробничо-технологічну;
- збутову і сервісну, а також з надання послуг виробничого призначення, перш за все інжинірингових;
- науково-виробничу, що охоплює весь інноваційно-відтворювальний процес або більшу частину його стадій [7].

Відповідно до концепції ЄЕК ООН серед форм промислового співробітництва виділяються [9]:

- поставка комплектних підприємств та обладнання з наступною оплатою їх вартості продукцією, яку належить виготовити на їх основі;
- надання ліцензій і (або) виробничого досвіду, а також знань з наступною оплатою їх вартості поставками продукції, отриманої з їх використанням;
- спільне виробництво, включаючи науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР);
- спільні підприємства;
- спільні проекти.

Наведений розподіл є досить умовним і далеко не вичерпує всього розмаїття форм промислового співробітництва, які використовуються в залежності від конкретних цілей і інтересів партнерів, їх можливостей і потреб, специфіки галузей економіки. До того ж в різних угодах про тій чи іншій формі кооперування часто містяться окремі елементи інших форм.

Особливо це стосується більш складних видів кооперування, таких як спільні підприємства або тристороння кооперація, які можуть включати субпідрядні відносини та інші форми.

Поставка комплектних підприємств, обладнання з наступною оплатою їх вартості, виготовленої на їх основі продукцією, або сировиною, яке буде видобуто, являє собою особливу форму виробничої кооперації. Її ще називають коопераційне співробітництво на компенсаційній основі або просто «компенсаційні угоди». Крім поставок машин, обладнання, технологічних ліній і їх монтажу вона включає також супутні послуги, які надає постачальник і ціна яких, як правило, входить у вартість угоди. Постачальник надає клієнту план виконання робіт, навчає місцевий персонал, надає допомогу при введенні об'єкта в експлуатацію тощо. Часто співробітництво поширюється на обмін технічною документацією та інформацією, проведення спільних досліджень з удосконалення продукції, здійснення виробничого процесу і спільного маркетингу.

Співпраця на компенсаційній основі доцільно здійснювати у випадках, коли мають місце протоколи про продовження тісної співпраці і після завершення пускового періоду. При цьому постачальнику вигідно отримувати частину вартості деталями або кінцевою продукцією, коли він безпосередньо бере участь у розвитку підприємства, яке було їм створено, і може заручитися гарантіями щодо якості, регулярності поставок і прийнятних цін.

Близькою за своєю суттю до першої формі коопераційного співробітництва є надання ліцензій, виробничого досвіду і знань з наступною оплатою їх вартості поставками продукції, отриманої з їх використанням. Ця форма співпраці лише умовно може розглядатися як форма кооперації, оскільки в цьому випадку не гарантується встановлення безпосередніх постійних виробничих або науково-технічних зв'язків між партнерами. Подібні компенсаційні угоди переростають в коопераційні за умови налагодження спільного виробництва.

Підряд – це найбільш проста, початкова форма кооперації, при якій підрядник зобов'язується виконувати певні роботи відповідно до завдання свого партнера по кооперації, його замовленням і за його технічної документації або специфікації. Спільною рисою угод даного виду коопераційного співробітництва є короткий термін їх дії – більшість з них



включають в себе короткострокові зобов'язання, які щорічно поновлюються [5].

Якщо частина продукції залишається у підрядника, то на її використання, як правило, вводяться суворі обмеження і не передбачається використання торгових знаків.

В цілому коопераційне співробітництво на основі простих підрядних відносин слід розглядати як перехідний етап до більш складних форм співпраці, наприклад до таких, як спільне виробництво.

Спільне виробництво передбачає обмін вузлами і деталями з наступним складанням готової продукції на підприємстві одного або обох партнерів. Передумовою для успішного здійснення цієї форми співпраці служить вирішення питань стандартизації, уніфікації і типізації окремих деталей і вузлів, кінцевої продукції. Воно супроводжується, як правило, великим обсягом взаємних поставок і веде до більшої взаємозалежності і більшої взаємозв'язку партнерів. Спільне виробництво передбачають поставку кожним партнером певної кількості вузлів, деталей та інших компонентів для виготовлення кінцевого продукту на підприємстві одного або обох партнерів. Сюди ж включається розробка технічних умов на зазначені компоненти, розподіл їх виробництва між партнерами з встановленням обсягу і специфіки виробництва. Часто подібна співпраця поширюється і на проведення загальних НДДКР. В цьому випадку може мати місце передача розробленої технології обом сторонам і співпраця повинна бути строго збалансовано.

Розподіл програм і спеціалізація дають можливість забезпечити випуск продукції великими партіями, поліпшити матеріально-технічне постачання, передбачити організацію спільних збутових каналів або використання збутової мережі одного з партнерів.

**Спільні підприємства (СП)** – більш складна, комплексна форма виробничої кооперації. Базуючись на принципах спільної участі партнерів в капіталі, управлінні, розподілі доходів і ризиків, вони передбачають велику зацікавленість у виконанні взятих на себе зобов'язань. Спільні підприємства концентрують переваги і вигоди всіх форм кооперування (підвищення технічного рівня продукції і її конкурентоспроможності, випуск продукції в більш стислі терміни при менших витратах на

виробництво, прискорення інноваційного циклу, проникнення на ринки інших країн з розширенням експортного продажу на них).

В рамках цієї організаційної форми міжнародного кооперування сторони домовляються про об'єднання виробничих і фінансових ресурсів, спільному здійсненні відповідних видів робіт, розподіл доходу і ризиків тощо. Спільне майно, спільне управління, спільний розподіл доходу і ризиків – три основних елементи, які відрізняють СП від інших форм співробітництва (іноді перші два елементи можуть не входити складовою частиною в угоду, якщо мова йде про контрактне СП).

Коопераційне співробітництво в формі спільних проектів є співпраця двох або більше країн для реалізації проекту (відповідно двостороннього або багатостороннього) як в інтересах країн базування партнерів з кооперування, так і для його виконання на замовлення будь-якої іншої країни.

Спільні проекти можуть здійснюватися в різних організаційних формах: на чисто договірних засадах або шляхом об'єднання на основі консорціуму, спільного підприємства і тощо.

За останні два десятиліття значного поширення в світі набула транснаціональна кооперація корпоративних структур, яка в залежності від форми свого існування об'єднує в собі практично всі наведені вище форми міжнародного кооперування [8].

Договірні форми кооперації привабливі для її партнерів не тільки своєю «економічністю», а й «м'якістю» форм об'єднання зусиль партнерів. Ефективна концентрація виробництва і ринкової взаємодії досягається при цьому без таких жорстких форм конкурентної боротьби, як поглинання і злиття фірм.

## **6.2. Міжнародні альянси**

Створення альянсів між фірмами різних країн – одна з найпопулярніших організаційних стратегій кінця ХХ ст. – початку ХХІ ст.

Міжнародні альянси мають додаткові властивості в порівнянні зі звичайними альянсами:

- походження партнерів, щонайменше, з двох різних країн;
- стратегічна залежність для кожного партнера, що забезпечується зв'язком з поточними і очікуваними основними видами діяльності, ринками і технологіями.

Таким чином, міжнародні стратегічні альянси (МСА) є відносно тривалі за часом міжорганізаційні угоди про співпрацю, які передбачають спільне використання ресурсів і/або структур управління двох і більше самостійних організацій, розташованих в двох і більше країнах, для спільного виконання завдань, пов'язаних з корпоративної місією кожної з них.

МСА є функціональними структурами, заснованими на формальному або неформальному договорі. Організації-засновники здійснюють спільне управління і контроль за спільною діяльністю.

Під терміном стратегічний альянс, на відміну від звичайного альянсу (союзу), безпосередньо спрямованого на досягнення загальних тактичних цілей партнерів, розуміються міжорганізаційні угоди, які:

- компенсують слабкі сторони або створюють конкурентні переваги учасників,
- відповідають довгостроковим стратегічним планам партнерів,
- мають цілеспрямовані «раціональні цілі для зв'язків однієї фірми з іншого».

Американські дослідники У. Ошин і У. Рангалі виділяють чотири стратегічні цілі фірм-партнерів: приріст продукції, зростання знань, збереження гнучкості, захист основних компетенцій [2].

Перш за все, будь-яка фірма повинна отримати більше цінності, вартості від співпраці, ніж, діючи поодиноці.

Друга мета – посилити свої стратегічні позиції через отримання знань від іншої сторони. Готовність отримувати знання веде до інновацій, до продукції, що виробляється, так і в технологічних процесах і в управлінні. Фірма-партнер повинна зберігати гнучкість, яка особливо важлива в міжнародних відносинах. Менеджери, постійно стикаючись з необхідністю управління різними ризиками, повинні уникати наприклад, повної залежності від міжфірмового зв'язку, зберігати відкритим свій вибір і створюючи, коли можливо, нові.

Нарешті, фірма повинна охороняти свої основні стратегічні переваги, які можуть бути привласнені партнерами.

У широкому сенсі до МСА відносяться функціональні угоди (наприклад, щодо спільних науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, розвитку виробництва, вдосконаленню продукції, консорціуми та ін. Угоди про участь в активах зі створенням нової організації (наприклад, СП) і без утворення нової організації (обмін акціями, придбання частки участі).

Угоди з придбання меншої частки участі є добровільні відносини між двома фірмами, в яких одна фірма купує значну, але менш 50 %, частку іншої фірми для ведення спільної діяльності. Багато прикладів цієї форми МСА можна знайти в автомобілебудуванні і нафтовидобувної промисловості.

В альянсі з пайовою участю партнери зазвичай укладають кілька функціональних угод з тим, щоб використовувати взаємодоповнюючі здатності партнерів. Прихильники альянсів з пайовою участю стверджують, що передача акцій партнеру зміцнює відносини і збільшує можливості для успіху функціональних угод. Володіння акціями може сприяти особистому взаєморозумінню між вищими керівниками фірм-партнерів.

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

Обмін акціями між партнерами веде до можливості однієї фірми впливати на прийняття рішень іншою фірмою, а той в свою чергу, надавати аналогічне вплив на прийняття рішень першої.

Угоди про участь в активах з утворенням нової організації представляють собою спільні підприємства (СП).

Спільне підприємство трактується як узгоджена діяльність двох і більше партнерів, спрямована на досягнення спільної мети, як зі створенням, і без створення нової організації (юридичної особи. Спільне майно партнерів визначає їх спільну власність на створюваний продукт [3].

До МСА відносяться також довгострокові, контактні, функціональні, неформальні угоди.

**Функціональні угоди** являють собою формальні угоди без пайової участі партнерів або створення СП. Альянси в формі функціональних угод є проекти, в яких дві або більше компаній вирішують співпрацювати по одному або декільком видам діяльності: НДДКР, виробництво, маркетинг, спільне використання технології, ліцензування, дистрибуція т.д. При функціональних угодах сторони передають ресурси для ведення спільної діяльності, але не ділять власності або прибутку підприємства. Функціональні угоди дозволяють переорієнтувати альянс у відповідь на постійні зміни глобальних ринків.

Успішно працюють функціональні альянси також легко можуть бути трансформовані в альянси з пайовою участю або СП.

**Неформальні угоди** включають асоціації з співробітництва між двома або більше організаціями, що передбачають, наприклад, негласну взаємодоговоренність між конкурентами в умовах олігополії.

Відмінності формального співробітництва від неформального полягає в наступному: формальне співробітництво є юридично оформленим і більш помітним як в рамках співпрацюючих фірм, так і поза ними; неформальна співпраця ґрунтується на довірі, що зміцнюється, через ділові відносини. Воно поступово розвивається як результату зростаючого пізнання інтересів один одного; неформальна співпраця розвивається безпосередньо тими, хто включений в ділові відносини між фірмами – зазвичай лінійним менеджерами, які перебувають на середньому рівні ієрархії. На противагу цьому, в формальну кооперацію зазвичай вступають на більш високому рівні при порівняно великому участю співробітників.

**Ліцензійні угоди** не є стратегічними альянсами, якщо ні не передбачають довгострокового передавання технологи, продукції або досвіду між партнерами. Подібно простому договору купівлі-продажу товарів, ці угоди, як правило, не передбачають взаємну залежність, спільного контролю менеджерів або довгострокової підтримки розвитку виробництва продукції [3].

Але якщо переслідується довгострокова мета, то стратегічний ефект виходить далеко за рамки угоди. Приклади подібного роду часто зустрічаються в ліцензійній практиці фармацевтичної промисловості або в угодах по збірці автомобілів.

Комплексна форма ділового франчайзингу передбачає довгостроковий характер фінансових і майнових відносин між франчайзером або франчайзіату. Франчайзор надає франчайзіату не тільки право користування своїм товарним знаком і технологією, а й передає франчайзіату повну систему бізнесу, тобто здійснює фінансування, надає необхідні засоби виробництва, забезпечує необхідною сировиною, навчає персонал і т.д. Франчайзіат, зберігаючи свою самостійність і знижуючи свій ризик приєднання до такої системи, забезпечує франчайзеру стійке винагороду у вигляді відсотка з обороту. Франчайзинг як форма МСА дозволяє головній організації рости швидше і з меншими капітальними витратами, ніж при традиційних способах організації бізнесу.

Однією з найбільш помітних тенденцій останнім часом стало формування організаціями альянсових мереж, їх також називають «групами», «багатопрфільними альянсами», «кластерами». В результаті, поряд з поодинокими фірмами і стратегічними альянсами, що складаються з двох фірм, суб'єктами світового ринку можуть виступати альянсові мережі, що складаються з трьох і більше партнерів.

**Альянсозна мережа** – це об'єднання трьох і більше організацій, пов'язаних між собою формальними і неформальними угодами про співпрацю

Такі союзи звичайні в багатьох галузях промисловості з високою технологією, включаючи авіабудування, виробництво комп'ютерів і розробку програмного забезпечення, телекомунікації, фармацевтику.

Наприклад, кожна мережа в області комп'ютерної технології складається з безлічі різноманітних компаній і альянсів, які об'єднують фірми США, Японії, Південної Кореї та інших країн.

Такі мережі існують і в інших галузях, де вони часто створюються для того, щоб максимізувати загальний обсяг продукції, що випускається на основі ефекту масштабу.

В автомобілебудуванні мережу партнерів, яка була створена корпорацією General Motors і зараз включає такі відомі компанії з усього світу, як Toyota, Isuzu, Suzuki і Saab, конкурує з групою партнерів компанії Ford, що складається з компаній Nissan, Mazda, Kia, Jaguar [1].

В сучасних умовах глобальна стратегія транснаціоналізації здійснюється шляхом раціонального вибору інвестиційних і

неінвестиційних форм транснаціоналізації. Така комбінація зумовила бурхливий розвиток транснаціональних, або глобальних альянсів в світовій економіці.

Транснаціональні альянси в сучасних умовах є однією з найбільш розвинених форм і одним з найбільш динамічних напрямів транснаціоналізації.

### ***Питання для самоконтролю:***

1. Чим вигідний франчайзинг для франчайзіата?
2. Як змінювалося тлумачення визначення ТНК?
3. Яка з форм альянсів є найприйнятнішою для сучасного високотехнологічного виробництва?
4. За рахунок чого відбувається поширення нових продуктів одночасно у всьому світі?
5. Які відмінності існують між БНК та ТНК?
6. В чому полягає відмінність ТНК від альянсових мереж?
7. Назвіть найбільші ТНК у таких галузях: літакобудування, виробництво зброї, важке машинобудування, залізничне машинобудування, виробництво пива.

### **Список використаної літератури до теми 6:**

1. Власов В. І. Розвиток договірної бази торговельно-економічних об'єднань / В. І. Власов, Н. В. Кривенко // Науковий вісник НАУ. Вип. 97. – К., 2006. – С.117–119.
2. Дернберг Р. Л. Международное налогообложение / Р. Л. Дернберг / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 375 с.
3. Дюмулен И.И. Международная торговля услугами / И. И. Дюмулен. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. – 315 с.
4. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. Т.2 / Ред.кол.: ... С. В. Мочерний (відп.ред) та ін. – К.: Вид. центр «Академія», 2001. – 848 с.
5. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1. / Ред.кол.: ... С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Вид. центр «Академія», 2000. – 863 с.

6. Иголкин А. А. Международное разделение труда: модели, тенденции, прогнозы / А. А. Иголкин, В. В. Мотылев. – М.: Междунар. отношения, 1988.

7. Макогон Ю.В. Фомичева Н.В. Организация и техника внешнеторговых операций: Учебное пособие с грифом МОН / Ю. В. Макогон, Н. В. Фомичева. – Донецк: ДонНУ – 2002.

8. Осовська Г.В. Економічний словник. / Г. В. Осовська, О. О. Юшкевич, Й. С. Завадський – К.: Кондор, 2007. – 357 с.

9. Плотников А. Ю. ИНКОТЕРМС-2000. Содержание, практика применения, комментарии / А. Ю. Плотников – М.: «Издательство ПРИОР», 2001. – 48 с.



## **Розділ 2**

# **МІЖНАРОДНЕ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩЕ**

# ТЕМА 7. ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ. СВІТОВІ ЦЕНТРИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ СВІТУ

*7.1. Необхідність оцінки економічного середовища ведення міжнародного бізнесу*

*7.2. Детермінанти внутрішнього та зовнішнього середовища міжнародної компанії*

*7.3. Параметри оцінки економічного середовища*

*7.4. Світові центри ділової активності*

## **7.1 Необхідність оцінки економічного середовища ведення міжнародного бізнесу**

Діяльність багатьох сучасних підприємств не обмежується лише внутрішнім ринком. В епоху глобалізації компанії намагаються працювати у тих країнах, які пропонують для цього найкращі умови. Це забезпечує збільшення обсягів збуту, а значить, і прибутків. Стрімкий розвиток комунікаційних технологій зробив набагато простішим управління на відстані і потужні компанії швидко цим скористалися, ставши транснаціональними компаніями.

Так, компанія Colgate-Palmolive присутня на 194 ринках світу і займає міцні позиції на ринках, що розвиваються; американські компанії McDonalds, IBM, Coca-Cola значну частину своїх прибутків отримують саме від міжнародних операцій. І кожна з цих компаній так чи інакше адаптувала свій товар та практику ведення бізнесу під умови різних країн.

*Вихід на зовнішні ринки має низку переваг для підприємств:*

- нижчі виробничі витрати;
- продовження життєвого циклу товарів;
- подолання торговельних бар'єрів;
- уникнення дії антимонопольного законодавства тощо.

Компанії, особливо потужні, намагаються своєчасно скористатися цими можливостями. Але вихід на зовнішні ринки буде успішним для

компанії, якщо вона ретельно продумає всі нюанси роботи на новому ринку, оскільки складові зовнішнього середовища можуть істотно відрізнитися від звичного, притаманного вітчизняному ринку. Інколи навіть незначні відмінності у традиціях, вподобаннях можуть стати причиною прикрого промаху. Так, не знаючи, що для жителів Азії білий колір символізує смерть і невдачу, компанія United Airlines при відкритті нового рейсу з Гонконгу вручала пасажиром білі гвоздики.

Впливу міжнародних факторів зазнають підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, пов'язану з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією спільних підприємств, експортом і імпортом продукції, продажем ліцензії і «ноу-хау», будівництвом виробничих об'єктів, наданням інженерно-технічних, консультаційно-експертних послуг та іншими напрямками діяльності. Особливість дії цих факторів полягає в тому, що вони включають в себе всі розглянуті фактори зовнішнього середовища, які відображають умови конкретної країни, де власне функціонує організація, але за деякими позиціями можуть мати суттєві відмінності.

Для українських компаній, які намагаються знайти своє місце у міжнародному розподілі праці, дуже важливо правильно інтерпретувати ці відмінності, щоб не допустити прикрого прорахунку. Основні необхідні для розуміння міжнародного бізнес-середовища фактори можуть бути згруповані у три великі групи.

**Економічне середовище** – це сукупність економічних умов у країні, в якій організація здійснює свої операції. Воно включає в себе такі фактори, як загальний рівень економічного розвитку, рівень заробітної плати і доходів населення, транспортне сполучення, курси валют, рівень інфляції і ставки банківського проценту, ставки оподаткування, особливості конкурентної боротьби, кількість і якість природних ресурсів тощо. Так, наприклад, перебої з постачанням електроенергії в Україні спричиняють труднощі з комунікаціями, порушують ритм роботи підприємств, можуть стати причиною значних збитків через порушення технології виготовлення продукції. Тому іноземні компанії намагаються працювати у таких регіонах, де від'єднання від енергозабезпечення є рідкісним випадком або ж вимушені встановлювати автономні енергоустановки, що призводить до збільшення загальних витрат на

ведення бізнесу. Погані транспортні комунікації також ускладнюють просування капіталу углиб країни.

*Законодавчо-політичне середовище.* Воно зумовлює більшу або меншу міру ризику, який супроводжує ведення бізнесу в іншій країні. В різних країнах діють різні закони і обмеження, що може робити торгівлю досить проблематичною або не вигідною. Ті чи інші країни можуть захищати своїх виробників митними тарифами, квотами, системою податків. Наприклад, торговельні стосунки України з Росією постійно лихоманить через введення обмежень на ввезення цукру, карамелі чи труб великого діаметру; зміна закону про сплату і відшкодування ПДВ з боку Росії спричиняє відповідні заходи з боку України, а це робить проблематичним укладання довгострокових угод, бо те, що було вигідним учора, стає не вигідним сьогодні і т. ін. Тероризм, політична нестабільність також збільшують ризик ведення бізнесу. Зокрема, неспокій на Балканах значно зменшив привабливість туристичного бізнесу у цьому регіоні, хоча там для нього чудові природні умови.

*Соціокультурне середовище.* Культура – це пануюча в суспільстві система цінностей, вірувань та життєвих установок, яка поділяється всіма членами цього суспільства. Вона впливає на стиль повсякденного життя і преференції споживачів, ділову поведінку партнерів тощо. Відмінності в культурі особливо помітні при переході зі східних до західних регіонів, із країн, де домінуючою релігією є мусульманство до країн із протестантською етикою. Домінуючі в суспільстві цінності багато в чому визначають функціонування організації і переважаючий в ній стиль управління. Так, японські і американські організації за стилем управління істотно різняться, хоча обидва стилі управління у вказаних країнах є високоефективними.

Ефективне управління на міжнародному рівні передбачає, що менеджер добре орієнтується у власних культурних цінностях. І тільки після цього він отримує можливість правильно інтерпретувати культуру країни, в якій йому доведеться працювати, поважаючи її релігію, традиції, мову. Так, менеджери японської компанії Matsushita Electric у мусульманських країнах надають працівникам спеціальні кімнати для молитов і дозволяють відвідувати їх протягом зміни двічі. Особливий

підхід до навчання своїх працівників вмінню адаптуватися до нових умов дозволив цій компанії успішно працювати на ринках 38 країн.

*Політичні фактори* потрібно оцінювати до вкладення капіталів чи прийняття на себе зобов'язань із збуту. В міру надходження інформації про зміни обставин необхідно коректувати відповідні прогнози. Звичайно, можна було б прагнути до виключення будь-якого ризику. Але у випадку, коли потрібний продукт можна отримати з єдиного джерела, фірмі необхідно залишитись на іноземному ринку, контролюючи рівень ризику й використовуючи відповідні методи його зниження. Політичні дії проти уряду або несподівана зміна режиму, як мінімум, означають збільшення невизначеності для експортера (іноземного інвестора).

Міжнародний менеджер повинен аналізувати середовище міжнародного бізнесу з допомогою даних політичного аналізу, а саме:

- політичний режим в країні господаря (країні перебування) та його відносини з країною базування;

- міждержавні (міжрегіональні, міжміські) угоди між країною перебування та країною базування; участь країни в політичних блоках і міжнародних екон

- політичні партії та громадські організації в країні базування, які мають тісні контакти з владою, політичними партіями та громадськими організаціями країни перебування;

- коротка характеристика зв'язку “бізнес-політика” (фірми, партії, лідери);

- найближчі вибори парламенту та президента (або їх аналогів у країні), перспективи їх результатів і ймовірний вплив на бізнес та на відношення з країною базування;

- роль і вплив регіональної влади;

- політична ситуація в регіонах проникнення фірми;

- загальна оцінка політичної стабільності в країні.

*Технологічні фактори* визначають рівень технології в країні-господаря та взаємозв'язок між технологією та операціями міжнародних компаній.

## 7.2. Детермінанти внутрішнього та зовнішнього середовища міжнародної компанії

*Бізнес-середовище міжнародного бізнесу не однорідне. Для фірми, яка здійснює міжнародну діяльність, важливо систематизувати та аналізувати широке коло факторів, які прямо чи опосередковано впливають на ефективність підприємницької діяльності на кожному з локальних ринків.*

*З точки зору інтенсивності взаємодії ділової організації та її оточення, структура бізнес-середовища міжнародного бізнесу включає:*

*1. Внутрішнє середовище фірми.*

*2. Зовнішнє мікросередовище (середовище прямого впливу):*

- локальне – в рамках однієї країни;
- міжнародне – в інших країнах, в міжнародній взаємодії.

*3. Зовнішнє макросередовище (середовище непрямого впливу):*

- локальне – в рамках однієї або декількох країн;
- глобальне – в рамках світового співтовариства.

**Внутрішнє середовище фірми** – це організація управління фірмою, в тому числі система міжнародного менеджменту, рівень техніки та технологій, величина витрат, кадрова, фінансова, інвестиційна та маркетингова політика фірми. Використовуючи інструментарій міжнародного менеджменту та міжнародного маркетингу, фірма самостійно визначає, з яким товаром і на який ринок виходити, за якою ціною його продавати, хто буде здійснювати поставки і реалізацію товару, хто і як забезпечить просування товару на ринок, які стратегії використовуватимуться в конкурентній боротьбі і т.ін. Тобто внутрішнє її середовище включає ті фактори та інструменти, які контролюються нею і на які вона може безпосередньо впливати.

Разом з тим існує низка факторів, на які фірма впливати не може, але самі вони здійснюють безпосередній вплив на ефективність її зовнішньоекономічної діяльності. Компанія повинна аналізувати ці фактори й враховувати їх при здійсненні бізнесу.

Розглядаючи неконтрольовані фактори, слід враховувати, що вони властиві як внутрішньому, так і зовнішньому ринку і можуть мати деякі відмінності. Тому необхідно аналізувати окремо дію факторів зовнішнього

середовища на внутрішньому ринку, на кожному з локальних ринків, на глобальному світовому ринку та виявляти вплив факторів однієї групи на фактори іншої.

**Зовнішнє мікросередовище (середовище прямого впливу)** – це фактори, які безпосередньо впливають на операції організації і відчують на собі зворотний прямий вплив. Мікросередовище міжнародного менеджменту визначають контрольовані фактори разом з факторами, обумовленими діяльністю стратегічних партнерів, постачальників, конкурентів, посередників, клієнтів. До об'єктів зовнішнього мікросередовища також відносять закони і державні органи, профспілки, пресу та інші державні і недержавні організації, з якими контактує фірма. Ці фактори належать як до внутрішнього (локальне мікросередовище), так і зовнішнього (міжнародне мікросередовище) ринків. Умовно фактори прямого впливу можна поділити на три групи: клієнти, конкуренти і регулюючі органи.

**Клієнти** – це особи, організації, соціальні інститути, які є покупцями або споживачами продукту. Важливо відзначити, що покупець і споживач не завжди є однією і тією ж особою. Клієнт – це той, хто приймає рішення про купівлю продукту або здатний істотно впливати на його прийняття.

*Регулюючі органи.* Кожна організація має певний правовий статус, і її діяльність регулюється низкою нормативних актів та діяльністю спеціальних організацій і державних органів. Бізнес має здійснюватися в межах чинного законодавства тієї країни, в якій реалізується його діяльність, та відповідати нормам міжнародного права. Цю відповідність відслідковують певні державні інституції, з якими змушена контактувати фірма на кожному з локальних ринків.

Проблеми конкуренції і балансу конкурентних сил. Конкуренція – це суперництво за здобуття вигоди. Конкуренти (у широкому розумінні) – це ті об'єкти і явища зовнішнього середовища, які роблять продукт компанії менш цінним для споживача. У вузькому розумінні конкурент – це організація (або людина), яка пропонує споживачеві альтернативний варіант задоволення його бажань і потреб. Сучасні дослідники виділяють *три рівні конкуренції*:

- рівень ключових компетенцій – можливість створювати новий імідж бізнесу за рахунок творчого комбінування навиків і умінь (технології + навчання + поширення інформації);

- рівень ключових продуктів – можливість бути лідером у розробці нових функціональних характеристик та швидкості розробки продукції;

- рівень готових продуктів – конкуренція за ціною, витратами і відчутною якістю, боротьба за ринкову долю на ринку.

Здатність бути стабільно в чомусь кращим за конкурентів в очах споживача називають **конкурентною перевагою**. Розрізняють:

- конкурентні переваги низького порядку: дешева робоча сила, дешеві матеріальні ресурси, дешеві будівлі та устаткування, дешеві фінансові ресурси, пільгово низькі ціни на придбання товару для перепродажу і т.ін.

- конкурентні переваги високого порядку: унікальна продукція, унікальна технологія, унікальні фахівці, унікальні зв'язки, унікальні ресурси, відомий бренд.

**Зовнішнє макросередовище (середовище непрямого впливу)** – найбільш загальні сили, події і тенденції, які безпосередньо не пов'язані з операційною діяльністю організації, проте в цілому формують контекст бізнесу.

**Фактори глобального макросередовища** – це сукупність чинників, які пов'язані зі змінами в міжнародній економіці, політичній та соціальній ситуації в світі, з діяльністю міжнародних організацій та розвитком міжнародного законодавства, кон'юнктурою на світовому ринку, рівнем розвитку світової ринкової інфраструктури.

**Фактори локального макросередовища** формують принципи, механізми, процеси розробки та реалізації стратегії міжнародної корпорації. Найбільше значення для розвитку бізнесу мають характеристики ринкової конкуренції (структура, тип конкуренції, особливості товару), макроекономічні показники та характеристики країн, у яких розміщене виробництво або здійснюється збут (грошово-кредитна, податкова політика, митне регулювання, демографічні показники, рівень економічного і технологічного розвитку, якість і кількість ресурсів, рівні інфляції, безробіття, бідність, розвиток інфраструктури, соціальні і культурні особливості споживачів та ін.).



Отже, якщо бізнес має перспективи для розвитку в інших країнах, слід до цього готуватися заздалегідь, розробляючи стратегію проникнення на нові ринки з урахуванням ключових факторів відповідного ринкового середовища. З надходженням нової інформації і зміною обставин необхідно своєчасно внести поправки у розроблену стратегію, контролюючи рівень ризику і використовуючи засоби його мінімізації.

### **7.3. Параметри оцінки економічного середовища**

Класифікація економічних систем здійснюється в залежності від відповідей на кардинальні економічні питання – які товари і послуги потрібно виробляти, як і для кого виробляти їх або яким чином необхідно розподіляти їх між членами суспільства? Залежно від відповіді на ці питання відокремлюються три основних типи економічних систем: *вільна приватно-ринкова, центрально-керована або планова і змішана, соціально-ринкова економіка.*

При вільній приватно-ринковій економіці в наявності приватна власність на фактори виробництва; ціни на виробничі ресурси, товари і послуги формуються на основі попиту і пропозиції; держава не втручається в економічне життя, а господарські рішення приймаються економічними суб'єктами суверенно і самостійно, також в наявності свобода виробництва і споживання та ін.

На закінчення, об'єднуючи політичне і економічне середовище, можна підвести підсумки, що тоталітарні суспільства поєднуються насамперед з адміністративно-командною економікою і державною власністю.

Загальне правило не змінює винятків, тому що в багатьох країнах з тоталітарними режимами в наявності змішана функціонуюча ринкова економіка. Демократичні суспільства характеризуються приватною власністю і ринковими формами контролю над економікою. У всіх демократичних країнах в наявності певне втручання держави в економічне життя; в розвинених промислових країнах для подолання ринкових дефектів акцент ставиться на регулювання і контроль.

Державне втручання породжене недоліками приватної ринкової економіки і має на меті доповнити і коригувати ринковий механізм

зусиллями держави. Курс переходу до ринкової економіки сприйняли також Східно-Європейські країни. Вони взяли нове господарське законодавство, приватизували державну власність, створюють інституційну структуру ринкового господарства та ін. Їх шлях до ринкової економіки виявився не особливо коротким і гладким, а в більшості Східно-Європейських країн він протікає болісно – зменшилися доходи і життєвий рівень населення, різко підвищилася безробіття, збільшилася бідність та ін. Крайнощі політико-економічного устрою, однак, безперервно змінюються, перетворюючись в змішані економіки.

Економічне середовище не вичерпується тільки типами економічних систем, а включає також структуру господарства, згідно з якою економіки країн поділяються на: *натуральні* (Ефіопія, Бангладеш та ін.), *країни, що експортують сировину* (Кувейт, Саудівська Аравія, Чилі та ін.), *промислово розвиваються країни* (Індія, Бразилія, Аргентина та ін.), *промислово розвинені країни* (США, Японія, Німеччина та ін.)

На підставі різних критеріїв в світовому господарстві виділяється певна кількість підсистем. Якнайповніше уявлення про групи країн у міжнародній економіці дають дані найбільших міжнародних організацій світу – ООН, МВФ і Світового банку. Оцінка їх дещо розрізняється, оскільки різна кількість країн-учасниць цих організацій, а міжнародні організації спостерігають за економікою лише своїх країн-членів.

*За методикою ООН* в числі найважливіших показників рівня соціально-економічного розвитку будь-якої країни слід виділяти:

- ВВП/ВНП, а також ВВП/ВНП на душу населення;
- долю продукції обробної промисловості і сфери послуг у ВВП/ВНП;
- рівень освіти населення і тривалості життя.

*За величиною ВВП* на душу населення країни класифікуються на:

- найменш розвинені країни (ВВП на душу населення – менше 400 дол. в рік);
- країни, що розвиваються;
- розвинені країни.

Для цілей економічного аналізу ООН ділить країни на:

- розвинені країни (держави з ринковою економікою);

- країни з перехідною економікою (у минулому соціалістичні країни або країни з централізованим плануванням);
- країни, що розвиваються.

Можливі також і інші класифікації країн, тому розглянемо тепер специфіку класифікації країн Світовим Банком.

Основним критерієм Світового Банку для класифікації національних економік в операційних і аналітичних цілях є показник ВВП на душу населення. По даному критерію країни діляться на країни з низьким рівнем доходів, середнім рівнем доходів (підгрупи – доходи нижче середнього і доходи вище середнього) і високим рівнем доходів. Крім того, використовуються інші аналітичні угруповання, в основі виділення яких лежать географічні чинники, експорт і рівень зовнішньої заборгованості.

## 7.4. Світові центри ділової активності

**Ринки Країн Північної Америки.** Відносять такі країни, як Сполучені Штати Америки, Канада, Мексика, Гренландія, а також країни Центральної Америки і Карибського басейну. Ці країни, на території яких проживають 489 млн жителів, близько 37 виробляють% світового обсягу продукції, що випускається.

*Сполучені Штати Америки* займають лише третє місце в світі за чисельністю населення і четверте місце – за розміром території; проте економіка цієї країни є найпотужнішою в світі.

Завдяки великій території і політичній стабільності Сполучені Штати, на частку яких припадає близько 1/7 обсягу світової торгівлі товарами і послугами, займають унікальне положення в світовій економіці. США – це найважливіший ринок для країн з більш низьким рівнем доходів, які роблять спроби підняти рівень життя свого народу за допомогою реалізації стратегій розвитку, орієнтованих на експорт продукції. Це також найважливіший ринок для компаній з країн з більш високим рівнем доходів, які бажають отримати замовлення з боку численного освіченого середнього класу США.

Долар США служить в якості валюти платежу (виставлення рахунків валюти) – грошової одиниці, в якій обчислюється обсяг продажів товарів і послуг, під час укладання половини всіх міжнародних угод. Крім того, американський долар є важливою складовою резервів іноземної валюти практично у всіх країнах світу. Завдяки своїй політичній стабільності і військової могутності Сполучені Штати Америки залучають «допоміжний» капітал (відтік капіталу) – грошові кошти, які із країни, нестабільної в політичному чи економічному відношенні, в країну, обстановка в якій вселяє довіру. Громадяни, які не впевнені в цінності валюти рідної країни, у багатьох випадках вважають за краще зберігати свої заощадження в доларах. Крім того, Сполучені Штати є найбільшим одержувачем довгострокових іноземних інвестицій. Громадяни іноземних держав інвестували понад 1,3 трлн в американські заводи, устаткування і власність, що знаходиться на території США.

*Канада* займає друге місце в світі за площею континентальної частини, хоча чисельність населення країни – всього 31 млн жителів. Вісімдесят відсотків населення сконцентровано в стокілометровій смузі, що простягнулася уздовж південного кордону країни зі Сполученими Штатами.

Найважливіші статті експорту відображають наявність в країні багатих природних ресурсів; серед цих статей можна перерахувати лісоматеріали, нафту, копалини і зерно. Сполучені Штати Америки – основний ринок збуту для канадських товарів; на частку США припадає більш ніж три чверті річного обсягу експорту Канади.

Канада довгий час приваблює міжнародних інвесторів через свою близькість до величезного ринку США, а також завдяки стабільності політичної та законодавчої системи. Високорозвинена інфраструктура Канади, а також система освіти вносять свій внесок в забезпечення рентабельності економіки країни. Однак основною загрозою для політичної стабільності Канади (і її здатності залучати іноземні інвестиції) є тривалий конфлікт між франкомовними канадцями (велика частина яких живе в провінції Квебек) і англомовними жителями країни. Потужний сепаратистський рух існує в Квебеку з 60-х рр.; весь цей час англомовна Канада змушена проводити політику, спрямовану на придушення

сепаратизму. Цей конфлікт торкнувся багато аспектів діяльності вітчизняних і міжнародних компаній.

Наприклад, фірми, що експортують продукцію в Канаду, повинні враховувати у своїй роботі існуючі в країні закони про двомовної маркування товарів. Крім того, ступінь ризику при видачі кредитів компаніям з Квебека суттєво зросла б (принаймні на нетривалий період), якби провінція стала окремою країною, як того вимагає сепаратистський рух вже на протязі 40 років.

*Мексика*, яка зараз є найбільшою іспаномовної країною, проголосила свою незалежність від іспанських завойовників в 1810 р. як і Сполучені Штати Америки, Мексика – це федеральна держава, проте в Мексиці глава уряду (президент) обирається загальним голосуванням один раз в шість років. Протягом першої половини ХХ ст. мексиканський уряд впроваджувало програму економічного націоналізму, відповідно до якої в Мексиці не заохочувалися іноземні інвестиції і були введені великі тарифні обмеження на імпорт товарів, що мали на меті захист вітчизняних компаній. Однак за останні два десятиліття влада Мексики відмовилися від такої політики і відкрили ринки країни для іноземних товарів і інвестицій. Крім того, після продажу багатьох компаній, що належали державі (як Aeromexico: таких і Telefonos de Mexico), вплив уряду на економіку країни було ослаблено.

У 1994 р Канада, Мексика і Сполучені Штати Америки ініціювали укладення Північноамериканської угоди про вільну торгівлю, НАФТА (Північноамериканська угода про вільну торгівлю, НАФТА), яке передбачає скорочення обмежень на торгівлю між цими трьома країнами на період 15 років. Щоб скористатися перевагами, наданими НАФТА, тисячі зарубіжних компаній відкрили в Мексиці нові заводи, створивши при цьому сотні тисяч робочих місць.

У 1999 р Мексика підписала аналогічну угоду з Європейським Союзом, розраховуючи отримати додаткові вигоди для своїх громадян. У 2000 р урядом країни були укладені угоди про вільну торгівлю з такими сусідніми країнами, як Сальвадор, Гватемала і Гондурас.

**Ринки країни Західної Європи** належать до числа найбільш благополучних і процвітаючих країн світу. Ці країни привертають увагу бізнесменів, які прагнуть продавати свою продукцію багатих клієнтів

цього регіону. Країни Західної Європи можна розділити на дві групи: країни, які є членами Європейського Союзу, і інші країни регіону.

Економіка країн – членів ЄС орієнтована на вільний ринок; їх політичний устрій – парламентська демократія. У той же час втручання уряду в економіку, а також державна власність в більшості випадків грає більш важливу роль в економіці країн – членів ЄС, ніж в США.

Німеччина приймає найбільш активну участь – в міжнародній підприємницької діяльності; майже щороку країна посідає друге місце в світі за обсягом експорту, поступаючись тільки США. Німеччина відіграла важливу роль в процесі формування економічної політики ЄС, що обумовлено великим потенціалом економіки країни, а також жорсткою політикою уряду в боротьбі з інфляцією. У розділі «CultureQuest», представленому в кінці поточного розділу, можна знайти додаткову, більш детальну інформацію про економічну систему Німеччини.

З політичної точки зору Франція займає в рамках Європейського Союзу положення лідера. Уряд Франції є головним прихильником зміцнення політичного, економічного і військового єдності Європи, а також активним захисником прав людини і прав трудящих в країнах ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ. Крім того, Франція підтримала введення обмежень на вільну торгівлю продукцією, що має велике значення для економіки країни (в число таких продуктів входять сільськогосподарські товари, фотоплівка і відеокасети, риба і напівпровідникові інтегральні схеми).

Великобританія є основним експортером і імпортером товарів, а також одержувачем і джерелом іноземних інвестицій. У цій країні розташовані штаб-квартири або регіональні представництва численних багатонаціональних корпорацій.

**Ринки Країн Азії.** Азія, на території якої проживає більше половини населення всього світу, виробляє лише 25 % світового ВВП. Роль Азії в міжнародному бізнесі не можна перебільшити. У цьому регіоні виробляється як високоякісна продукція, так і продукція низької якості; крім того, цей регіон є джерелом кваліфікованої і некваліфікованої робочої сили. З одного боку, Азія – це основний одержувач іноземних інвестицій від багатонаціональних корпорацій; з іншого боку, регіон є головним постачальником капіталу в країни, що знаходяться за межами Азії. Ще більш важливим є той факт, що агресивні, ефективно діючі підприємці з країн Азії складають все

більш жорстку конкуренцію компаніям з країн Європи та Північної Америки, що змушує підприємців цих країн підвищувати продуктивність своїх підприємств і покращувати якість продукції.

Успішній реалізації дій, що вживаються Міністерством міжнародної торгівлі і промисловості, сприяла централізована галузева структура виробництва.

*Австралія і Нова Зеландія* – це ще дві держави, традиційно сильних в економічному відношенні. Незважаючи на спільність культурної спадщини, між цими країнами, які поділяють 1200 миль океану, є багато суттєвих відмінностей. Населення Австралії з чисельністю 19 млн жителів проживає на території площею 2,97 млн квадратних миль. Оскільки клімат більшій частині континенту посушливий, майже все населення Австралії сконцентровано в більш вологих прибережних районах; приблизно 40 % населення країни проживає в Сідней і Мельбурні. Австралія багата природними ресурсами, але в той же час відчуває брак робочої сили.

Чотиримільйонне населення Нової Зеландії проживає на двох островах – на більш густонаселеному Північному острові і на більш мальовничому Південному острові, клімат якого не такий помірний, як клімат Північного острова. Після скорочення втручання держави в економіку, а також після здійснення процесу приватизації народного господарства в 80-і рр.

Нова Зеландія придбала в світі репутацію одного з лідерів глобального повороту в бік максимального використання ринково орієнтованої політики. Більше половини експорту Нової Зеландії припадає на продукцію, вироблену на базі використання великих пасовищ. Основні статті експорту – молочні продукти, м'ясо і шерсть. На частку таких країн, як Австралія, Японія і Сполучені Штати Америки, доводиться майже половина всіх зовнішньоторговельних операцій Нової Зеландії.

*Тихоокеанська Азія* – це один з регіонів світу, в яких промисловість розвивається швидкими темпами. За період після 1945 р Південна Корея, Тайвань, Сінгапур і Гонконг зробили такі великі успіхи, що вони разом стали відомі в світі під збірною назвою «чотири тигра» (це назва – данина китайській культурі, до якої належать три з чотирьох країн цієї групи). Ці країни називають також новими індустріальними країнами (нові

індустріальні країни) або новими індустріальними економіками (нові індустріальні країни).

«Чотири тигра» були віднесені Всесвітнім банком до категорії недостатньо розвинених країн, проте згодом їм вдалося добитися статусу країн з високим рівнем доходів.

*Південна Корея.* Республіка Корея, більше відома під назвою «Південна Корея», з'явилася на світ в результаті «холодної війни», яка розділила Корейський півострів на дві частини – комуністичну Північну Корею і капіталістичну Південну Корею. У 1953 році після закінчення Корейської війни, Південна Корея стала однією з найбільш стрімко розвиваються країн світу.

Найбільші з конгломератів, які називаються в Кореї «чеболя» (чеболь), – це Samsung, Hyundai, Daewoo Group і LG (в минулому Lucky-Goldstar). За багатьма напрямками уряд Кореї робило спроби наслідувати по шляху, прокладеному японськими компаніями, зокрема – використовувати такі методи, як стримування імпорту, державне управління економікою і індустріалізація країни на базі великих економічних об'єднань.

Деякі корейські компанії зробили відповідні висновки і вийшли з кризи ще більш міцними і гнучкими в економічних відносинах. Компанія Samsung, наприклад, обмежила сферу корпоративних інтересів. Вищим керівництвом компанії було прийнято рішення про те, щоб спрямувати всі ресурси компанії на виробництво електронного обладнання. В даний час компанія Samsung лідирує на ринку мікросхем пам'яті, рідкокристалічних моніторів, плеєрів і мобільних телефонів. Проте процес виходу з кризи був досить болючим, оскільки керівництву компанії Samsung довелося звільнити майже половину своїх працівників, а також продати ті підрозділи, які займалися напрямками діяльності, що мають для компанії другорядне значення. Інші конгломерати, такі як Hyundai і Daewoo, і зараз ведуть боротьбу за відновлення своєї колишньої слави. Деякі підрозділи їх імперій були розпродані іноземним власникам, інші очікують свого кінця в судах у справах про банкрутство.

*Сінгапур.* Колишня британська колонія Республіка Сінгапур є невеликим острівною державою, розташованим на південному краю Малайського півострова. Щоб подолати хронічне безробіття, яка охопила країну після отримання незалежності в 1965 р, уряд Сінгапуру з самого



початку надавало особливого значення розвитку трудомістких галузей промисловості (таких як текстильна промисловість). Подібна економічна політика виявилася настільки успішною, що незабаром Сінгапур перейшов до більш прибутковим галузям економіки, таким як переробка нафти і хімічне збагачення руди, а також до високотехнологічним галузям, таким як виробництво комп'ютерів і біотехнології. При чисельності населення всього 4,1 млн жителів зараз Сінгапур страждає від нестачі робочої сили. В умовах, що склалися країна не може більше конкурувати з такими країнами, як Гондурас і Індонезія, в виробництві чутливих до коливань цін, трудомістких промислових товарів.

Сінгапур процвітає в сфері реекспорту, або вивезення раніше імпортованих товарів. Сінгапурські компанії вміло користуються перевагами відмінних портових споруд і устаткування і використовують їх для ввезення іноземних товарів з подальшим вивезенням цих товарів в інші країни (зокрема, в сусідню Малайзію). Крім того що Сінгапур є важливим портом і центром переробки нафти, він надає кваліфіковані фінансові послуги та послуги в сфері систем зв'язку азіатським країнам Тихоокеанського басейну. Крім того, Сінгапур незабаром стане регіональним центром високих технологій.

*Гонконг.* Поява Гонконгу стало наслідком «опіумної війни», що вибухнула між Великобританією і Китаєм. В результаті цієї війни Гонконг був переданий під управління британців. У 1860 р Великобританія отримала в своє підпорядкування місто Коулун на континентальній частині Китаю, а в 1898 р. їй на період 99 років була безоплатно передана в оренду частину материка, відома під назвою «Нові території». Термін оренди закінчився 1 липня 1997 р. У цей день Китай знову отримав політичний контроль над Гонконгом. Урядом Китаю Гонконгу був привласнений статус особливого адміністративного регіону (особливий адміністративний район, SAR). Такий статус забезпечує Гонконгу достатній ступінь автономності. Гонконг має своє законодавство, користується економічною незалежністю, має статус вільного порту і використовує окрему податкову систему. Країна буде користуватися всіма цими привілеями до 2047 р. У той же час Китай недвозначно дав зрозуміти, що в кінцевому підсумку нав'яже Гонконгу свою політичну волю.

*Гонконг*, розташований навколо глибокої, захищеної гавані, грає роль «вікна», що відкриває шлях на материкову частину Китаю; саме тому він дуже привабливий для міжнародного бізнесу. На невеликій території, яку займає Гонконгом, проживає майже сім мільйонів людей, що забезпечує наявність високоосвіченої, високопродуктивної робочої сили для таких галузей промисловості, як виробництво текстильних виробів і електронного обладнання. Крім того, Гонконг надає банківські та фінансові послуги більшості країн східної Азії. Результатом високого рівня загальної культури населення Гонконгу, а також вигідного географічного положення країни став той факт, що гонконгські підприємці в багатьох випадках надають посередницькі послуги компаніям усього світу, які бажають вести бізнес з Китаєм. Крім усього іншого Гонконг грає роль буфера між Тайванем і його політичним ворогом Китаєм. Таким чином, Гонконг успішно діє як перевалочний пункт для транзитних вантажів, що йдуть з Китаю. Гонконгський порт приймає товари з Китаю, після чого готує їх до відвантаження в інші країни світу, і навпаки. Статистика експортних операцій, здійснюваних в Гонконзі, ілюструє діяльність країни як реекспортера.

*Китай* – одне з найбільш древніх держав, які пережили правління ряду імператорів в період з 2000 р. до н. е. до 90-х рр., коли була утворена Китайська Народна Республіка. Стихійна громадянська війна зробила можливим вторгнення Японії в Китай в 1931 р. Після вигнання японців в кінці Другої світової війни громадянська війна відновилася. В кінцевому підсумку в 1949 р комуністичні сили Мао Цзедуна перемогли націоналістську армію на чолі з генералом Чай Кайши.

За часів Мао Цзедуна комунізм в Китаї пройшов три етапи. Перший етап – «великий стрибок» (1958–1960) – полягав у реалізації програми форсованої індустріалізації країни за допомогою збільшення кількості дрібних підприємств, які виробляли трудомістку продукцію. Провал цієї програми в кінцевому підсумку до початку «культурної революції» (1966), під час якої китайська молодь, підбурювана керівними комуністичними кадрами, провела тотальну чистку членів партії, підозрюваних у відступі від доктрин Мао. Наступну за цими подіями політичний хаос знову відсунув на невизначений час економічний розвиток країни, оскільки

багато кваліфікованих та освічених члени суспільства були вислані в село «замолювати свої ідеологічні гріхи».

Після смерті Мао в 1976 р. новим урядом Китаю була прийнята програма розвитку країни за принципом обмеженого вільного ринку. У сільському господарстві була частково відновлена приватна власність, а підприємці отримали право відкривати невеликі компанії, такі як ресторани або підприємства легкої промисловості. Іноземним компаніям було дозволено відкривати спільні підприємства з китайськими фірмами. В результаті всіх цих реформ різко зріс обсяг прямих іноземних інвестицій в китайську економіку, що призвело до бурхливого економічного розвитку країни, а також до відродження надій китайського народу на отримання політичної свободи. У той же час комуністичні лідери не бажали поступатися своєю владою. Як наслідок такого поєднання комуністичної ідеології та вільного ринку, економіка Китаю все більше виявляє ознаки «шизофренії». Державні підприємства, відомі своєю низькою продуктивністю і дешевими підробками, борються за виживання.

Починаючи з 1998 р. з цих підприємств було звільнено 28,5 млн робочих, що призвело до соціальних хвилювань і політичної нестабільності в усій країні. З іншого боку, активно діючий приватний сектор економіки Китаю привернув увагу багатьох компаній з усього світу.

***Ринки країн Африки та Близького Сходу.*** Африка займає близько 22 % загальної площі материковій частині земної кулі; цей континент багатий природними ресурсами. Єгипет розташований у північно-східній частині африканського континенту, на кордоні регіону, відомого під назвою «Близький Схід».

***Африка.*** На африканському континенті налічуються країни, сукупна чисельність населення яких становить 815 млн жителів. В кінці XIX в. велика частина Африки була колонізована могутніми європейськими державами (такими як Бельгія, Франція, Німеччина, Італія, Португалія, Іспанія і Великобританія), яким необхідно було досягти стратегічних військових цілей або задовольнити внутрішньополітичні потреби. Хвиля колоніалізму початку зворотний рух в середині 50-х, коли європейські держави одна за однією почали втрачати контроль над своїми колоніями. Сліди колоніалізму залишаються в Африці досі, що безпосередньо відбивається на наявності можливостей для міжнародного бізнесу. Завдяки

цим зв'язкам французькі промислові компанії, фінансові установи та сервісні компанії займають лідируюче положення в міжнародній торгівлі з цими країнами. Аналогічна ситуація склалася в Кенії, Зімбабве і Південноафриканській Республіці: робота державних установ цих країн змодельована за британським зразком, що дає британським компаніям конкурентні переваги на їхніх ринках.

Економіка країн Африки в переважній більшості спирається на використання природних ресурсів. Видобуток нафти дає половину ВВП в таких країнах, як Ангола, Габон і Нігерія, і чверть ВВП Алжиру. Сільське господарство також має велике значення для економіки багатьох країн Африки. У деяких з цих країн сільськогосподарська продукція є основну статтю експорту.

Багато експертів переконані в тому, що в XXI столітті саме Південна Африка займе на континенті панівне становище за економічними показниками, а також що саме ця країна стане рушійною силою економічного розвитку всього континенту. Південна Африка має родючими землями і багатими родовищами золота, алмазів, хрому і платини.

Багато багатонаціональні корпорації використовували Південну Африку в якості бази для ведення бізнесу на африканському континенті до 70-х рр., Коли Організація Об'єднаних Націй ввела торговельні санкції проти цієї країни. Необхідність введення цих санкцій виникла через політику апартеїду (поділу народу країни на чорних, білих і азіатів), яку проводив уряд країни. В результаті такого зовнішнього тиску з боку міжнародного співтовариства уряд Південної Африки в 1994 р. змушений був надати рівне виборче право для всіх громадян країни. У травні 1994 р. під час перших в історії Південної Африки виборів, в яких брали участь усі громадяни незалежно від їх расової приналежності, президентом країни був обраний лауреат Нобелівської премії Нельсон Мандела.

*Близький Схід* називають «колискою цивілізації», оскільки саме на його території з'явилися перші в світі селянські господарства, міста, уряду, склепіння законів і писемність. Крім того, цей регіон був місцем зародження ряду основних релігій світу, в тому числі іудаїзму, християнства та ісламу. Історія Близького Сходу – це історія конфліктів і політичної нестабільності. Протягом другої половини XX в. цей регіон

пережив ряд арабо-ізраїльських воєн, війну між Іраном і Іраком і дві війни в Перській затоці. Всі ці війни зробили вкрай ризикованим ведення бізнесу на Близькому Сході.

На Близькому Сході розташовані країни, багаті нафтою. У Саудівській Аравії, наприклад, видобуток нафти приносить 40 % ВВП і 90% загального обсягу доходів від експорту. Деякі Країни Близького Сходу, багаті нафтою, роблять спроби диверсифікувати свою економіку, щоб забезпечити «життя після нафти». У Кувейті доходи, отримані від продажу нафти, використовуються на формування вражаючого портфеля інвестицій. Дубай, один з семи Об'єднаних Арабських Еміратів, пропонує іноземним інвесторам всі переваги зони вільної торгівлі (яка розглядається в розділі 9), а також прекрасну інфраструктуру і канали для експорту товарів в інші країни регіону.

**Ринки Країн Південної Америки.** Тринадцять Країн Південної Америки мають загальну політичну історію, а також багато спільних економічних та соціальних проблем. Указ Папи Римського, виданий в 1494 р, на привілеї розділив колонізацію, Португалією яка, отримала і Бразилію, Іспанією, яка отримала всю іншу частину континенту. Іспанські і португальські колонізатори поневолили корінні народи, привласнили їх золоті копальні і срібні рудники, а їх поля перетворили в плантації цукрової тростини, тютюну і какао. До кінця XVIII в. вплив цих двох європейських держав на американські колонії ослабло. Під проводом таких патріотів, як Симон Болівар, колонії одна за одною домоглися незалежності.

У 1825 р. іспанський прапор майорів тільки над Кубою та Пуерто-Ріко. Однак сам факт отримання незалежності не означав рішення всіх проблем, що існують на континенті. У багатьох країнах Південної Америки мала місце велика нерівномірність у розподілі доходів, а також бідність, надзвичайно поширена серед населення. Наслідком такого становища на континенті стала політична нестабільність і виникає внаслідок такої нагальна необхідність проведення реформ.

Протягом усього післявоєнного періоду уряди більшості країн Південної Америки дотримувалися політики заміщення імпорту (імпорт політика заміщення) як основного шляху економічного розвитку. Такий підхід передбачає стимулювання розвитку місцевої промисловості з

використанням тарифних і нетарифних обмежень як засіб стримування імпорту товарів. (Метод, протилежний по своїй суті заміщення імпорту, – сприяння експорту). Відповідно до цього методу країна домагається економічного зростання за допомогою сприяння експорту (стимулювання експорту) Такий підхід до економічного розвитку, успішно випробуваний в Тайвані, Гонконзі і Сінгапурі, більш детально розглянуто раніше.) У той же час для більшості галузей економіки країн Південної Америки внутрішній ринок занадто малий для того, щоб на ньому можна було отримати економію від масштабу за допомогою використання серійного виробництва. Крім того, обмеженість місцевих ринків не дозволяє загострити конкурентну боротьбу між вітчизняними виробниками, що призводить до підвищення цін на товари, вироблені на внутрішньому ринку, в порівнянні з цінами на ці ж товари на інших ринках.

Політика обмеження імпорту приносить вигоди тим вітчизняним компаніям, які ведуть конкурентну боротьбу з іноземними компаніями. Однак ця ж політика знижує можливості експортних компаній країни в плані конкуренції на світових ринках, оскільки цим компаніям доводиться використовувати для виробництва своєї продукції більш дорогі вихідні ресурси в порівнянні з їх зарубіжними конкурентами. В такому випадку уряду доводиться субсидувати діяльність таких компаній, а в багатьох випадках – націоналізувати їх, щоб зберегти робочі місця в містах. Великі витрати, які доводиться нести при такому підході, лягають на плечі платників податків і споживачів у вигляді підвищених цін на товари, проте з плином часу уряд все одно стикається з необхідністю вирішення проблеми дефіциту бюджету. В результаті відбувається інфляція і як наслідок – знецінення заощаджень середнього класу.

Багато країн Південної Америки, в тому числі Аргентина, Бразилія та Чилі, взяли на озброєння подібну політику заміщення імпорту, яка була добре задумана, але в кінцевому підсумку виявилася вкрай деструктивною. Слід зазначити, що в кінці 80-х рр. уряди цих країн почали різко змінювати свою політику. В рамках проведених реформ були знижені тарифні обмеження, укладені угоди про вільну торгівлю з сусідніми країнами, приватизовані різні галузі промисловості. Крім того, компанії з цих країн почали брати участь у конкурентній боротьбі на міжнародних ринках.

### ***Питання для самоконтролю:***

1. Що таке зовнішнє середовище організації і на які дві групи чинників воно поділяється?
2. Опишіть стан зовнішнього середовища організації за його характеристиками.
3. Вкажіть, які елементи зовнішнього середовища безпосередньо впливають на діяльність комерційного підприємства. Чи однакові вони за силою дії для комерційних підприємств та бюджетних установ?
4. Що таке контактні аудиторії і яким чином вони можуть впливати на діяльність, зокрема, виробничого підприємства? А освітнього закладу (школи, вузу)?
5. Які чинники зовнішнього середовища можуть опосередковано впливати на діяльність організації? Чи однаковою мірою вони впливають на діяльність фірм, що належать до однієї галузі? Різних галузей?
6. Яким чином впливають науково-технологічні фактори на діяльність підприємств виробничої та невиробничої сфери?
7. На які чинники зовнішнього середовища слід звертати особливу увагу при виході на міжнародні ринки?

### **Список використаної літератури до теми 7:**

1. Гіл Ч. Л. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку: Пер. з англ / Ч. Л. Гіл. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856с.
2. Дэниэлс Дж.Д. Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ / Дж. Д. Дэниэлс, Ли Х. Радеба. –6-е изд. – М.: Дело Лтд, 1994. – 784 с.
3. Макогон Ю.В. Международный менеджмент: Курс лекций / Ю. В. Макогон, Т. В. Орехова. – Донецк: ДонНУ, 2008. – 277с.
4. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: Навчально-методичний посібник / Є. Г. Панченко. – К., 2004.

## ТЕМА 8. ПРАВОВІ ТА ПОЛІТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

*8.1. Типологія правових систем.*

*8.2. Економічні режими як складова правового середовища міжнародного бізнесу.*

*8.3. Детермінанти політичного середовища міжнародного бізнесу.*

### 8.1. Типологія правових систем

У зв'язку із транснаціоналізацією фірми її підрозділи повинні функціонувати в інших правових, політичних, економічних і культурних умовах.

Досвід, накопичений в штаб-квартирах власних країн, і в країнах, де розташовані їхні підрозділи, може виявитися недостатнім для ефективної закордонної діяльності, так як окремі держави характеризуються певним рівнем економічного розвитку, певними економічними, політичними і культурними структурами та умовами. Плануючи діяльність ТНК, керівники повинні мати чітке уявлення про питання, пов'язані з політичною і економічною структурою в країнах проникнення; повинні мати пізнання в області їх законодавств, а також щодо форми власності в галузях, в які вони інвестують – якщо вона приватна, чи загрожує їй експропріація, націоналізація або соціалізація, якщо вона державна – припустима конкуренція; в якості партнерів або конкурентів місцевих фірм повинні розглядатися чужі філії; застосовуються дискримінаційні санкції, дискримінаційне втручання або недискримінаційне вплив; повинні враховуватися відмінності між індивідуумами і соціальними групами в культурних особливостях і ін. Відповіді на ці питання вимагають пізнання правового, політичного і економічного середовища.

**Правове середовище** чинить постійний і безпосередній вплив на діяльність ТНК за кордоном. Це передбачає добре знання правових систем окремих країн і правових взаємин між ними.

**Правові системи підрозділяються на три основних типи:**

А) Система звичаєвого права.



Б) Система цивільного права.

В) Система теократичного права.

**Система звичасвого права** базується на традиціях, звичаях, прецедентах. Визначальна роль в тлумаченні законів належить суду. Практикується у Великобританії, в колишніх британських колоніях, у США, де існує також Єдиний торговельний кодекс Про регулювання підприємництва засобами системи цивільного права.

**Система цивільного права** ґрунтується на детально розробленому комплексі законів, зведених у кодекси, відповідно до яких функціонує і бізнес-сектор. Практикується більш ніж у сімдесяти країнах світу, в т. ч. в Німеччині, Франції, Японії, Росії, в Україні, в Болгарії та ін. Принципова відмінність між обома правовими системами полягає в тому, що звичайне право ґрунтується на тлумаченні подій судом, а громадянське – на фактах і їх зіставленні з законом.

**Система теократичного права** базується на релігійних принципах. Типовим прикладом є правові системи деяких мусульманських країн, заснованих на ісламі, який прагне врегулювати всі життєві відносини. Правові системи здебільшого ісламських країн поєднують в собі елементи теократичної і цивільного або звичайного права.

Важливим фактором, який регламентує діяльність ТНК, є міжнародне право, яке підрозділяється на *міжнародне публічне право*, яке регулює відносини між державами, і *міжнародне приватне право*, що розглядає відносини, що виникають в міжнародному житті, між окремими організаціями або громадянами. Норми міжнародного публічного і приватного права створюють правові умови для врегулювання міжнародного співробітництва в різних областях. До джерел міжнародного приватного права належать міжнародні договори і регламентовані в них економічні режими для товарів, послуг, капіталів та ін., Які країни надають одна одній; національні внутрішні законодавства окремих країн; судова та арбітражна практика, звичаї.

Суттєве значення має вивчення міжнародних договорів, які можуть бути **багатосторонніми і двосторонніми**. У них порушуються питання щодо:

- в'їзду осіб в країну і їх виїзду із країни;
- просування товарів (мит, нетарифних бар'єрів) і капіталів;

- кооперування і створення змішаних підприємств;
- спеціалізації;
- придбання власності;
- захисту особи і власності;
- переказу коштів;
- страхування нерухомості та товарів;
- торгового арбітражу та ін.

## **8.2. Економічні режими як складова правового середовища міжнародного бізнесу**

Для ведення міжнародного бізнесу для ТНК мають значення також **економічні режими** для товарів, послуг, виробничих факторів, інвестицій та ін., які дана країна надає іншій. Серед них виділяються:

- А) Справедливий і недискримінаційний режим.
- Б) Режим найбільшого сприяння.
- В) Національний режим.
- Г) Режим екстериторіальності.

**Справедливий і недискримінаційний режим.** На практиці принцип справедливого і недискримінаційного режиму виражається в заздалегідь узгодженому каналі зв'язку між зацікавленими державами і в механізмі розгляду конкретних питань.

**Режим найбільшого сприяння.** Полягає у взаємному наданні прав, преференцій, умов і пільг, які надає країна, надала або надасть, а саме: торгівля, мита, мореплавання, митні формальності, статус фізичних та юридичних осіб, валютні режими і ін. Він може охоплювати зовнішньоекономічні відносини в цілому, їх певну групу або окремі відносини. Цей принцип лежить в основі діяльності ГАТТ/СОТ та його мета полягає в недискримінації країн або в тому, щоб ні до якої іншої країни не ставилися більш сприятливо, ніж до країни, що використовує даний режим.

Застарілий з точки зору сучасного міжнародного права принцип, який ускладнює бізнес, це принцип екстериторіальності. Він побудований на винятковому підпорядкуванні законам своєї країни і повному імунітеті

юрисдикцією чужої держави. Відповідно до принципу, уряд цієї країни може розширити сферу свого правового впливу, вимагаючи, щоб фірми, чий штаб-квартири розташовані на її території, дотримувалися її національне законодавство і у всіх інших країнах, де вони оперують.

Важливим аспектом є визначення також подальшого рівня правового нормативного середовища – національного законодавства країн, де розташовані філії ТНК і де вони оперують. Воно має значення не тільки для ведення бізнесу в конкретній країні, але також і для ділових відносин між країнами. Більш важливі національні закони, що регламентують діяльність підрозділів ТНК у приймаючих країнах, такі:

А) Закони, що регулюють загальноправове середовище – про охорону природного середовища, про санітарно-гігієнічні норми, про правила техніки безпеки і ін .

Б) Торговельне або договірне право – захист патентів, торгові знаки, авторські права, бухгалтерські стандарти та ін .

В) Трудове законодавство.

Г) Закони про оподаткування корпорацій і фізичних осіб.

Д) Антимонопольне законодавство (закони про захист конкуренції).

Е) Закони, що регламентують в'їзд осіб в країну і їх виїзд з неї.

Ж) Закони про іноземні інвестиції, про регулювання установи і трансформації бізнесу.

З) Закони, що регулюють експортно-імпортні операції.

І) Закони, що регулюють ціноутворення, валютні та митні режими та ін.

### **8.3. Детермінанти політичного середовища міжнародного бізнесу**

Розвиток бізнесу за кордоном неминує ставить перед керівниками ТНК питання про політичну структуру і умови в країнах проникнення. У теорії відокремлені дві екстремальні моделі політичної організації – демократія і тоталітаризм. Залежно від ступеня участі громадян в управлінні країною в них спостерігаються різні нюанси – в тоталітарних

суспільствах – фашизм, комунізм, авторитаризм, а в демократичних – лібералізм, консерватизм, радикалізм і ін.

Демократія як принцип управління веде свій початок від Стародавньої Греції. Стародавні греки вважали, що всі громадяни повинні бути рівними в політичному і правовому відношенні, повинні користуватися широкими свободами і безпосередньо брати участь в процесі прийняття рішень. Збільшення населення в сучасних умовах робить цей принцип практично нездійсненним, а демократичне управління реалізується за допомогою різних форм представницької демократії. При ній громадяни за допомогою періодичного голосування на виборах вибирають представників своїх інтересів.

**До основних принципів демократичних систем управління відносяться:**

- свобода переконань, слова, друку і об'єднання в організації;
- вибори, при яких голосують вирішують хто буде представляти їх;
- обмежений термін виборних посад;
- незалежна і справедлива судова система, яка дає пріоритет прав і власності окремих громадян.

У тоталітарних державах партія, особа або група осіб монополізують право на політичну владу, не визнають опозицію і не допускають її виникнення. При тоталітаризмі в прийнятті рішень бере участь обмежене число людей. В сучасних умовах тоталітаризм існує в різних різновидах: комунізм (С. Корея, Куба), теократичний або релігійний (Іран, Афганістан), світський або нецерковна (Ірак, безліч латиноамериканських країн).

Політичні системи не є застиглими і незмінними. Політичні зрушення в останні два десятиліття привели до переходу від військових і однопартійних урядів багатьох країн, що розвиваються і країн Східної Європи до демократичних цінностей, гарантуючи політичні та громадянські свободи або право вільно приймати суперників; політичної обстановки в районах проникнення; близькості парламентарних і президентських виборів, їх ймовірного результату і впливу на бізнес та ін.

У країні, яка приймає імплантування філій ТНК може забезпечити додаткові ресурси капіталів, збільшити динаміку і обсяг інвестицій, забезпечити трансферт технологій і знань, сприяти збільшенню зайнятості,

експортних можливостей, підвищити загальну ділову активність і сприяти економічному зростанню.

Негативні ефекти, породжені акцентуванням на короткострокових проектах, трансферт застарілих технологій, застосування технологій і обладнання, які забруднюють навколишнє середовище, закриття виробництв і їх розміщення в інших країнах і породжує в результаті цього безробіття, що збільшується попит на позиковий капітал на місцевих ринках і подорожчання кредитів, конкуренція і загроза місцевому виробництву та Першому національному престижу, ксенофобські настрої по відношенню до іноземних філій, можуть привести до контролю за діяльністю іноземних фірм, провокувати певну державну інтервенцію, яка рухається в діапазоні від недискримінаційної поведінки через дискримінаційне втручання і дискримінаційні санкції до відчуження власності .

**Недискримінаційна поведінка знаходить своє вираження:**

- у вимозі про призначення на керівні пости в філіях місцевих громадян;
- у трансферному ціноутворенні, що дозволяє реалізувати прибуток і податкові надходження у власних країнах;
- у вимозі про інвестування в місцеву інфраструктуру;
- контролі над цінами;
- у вимозі про надання частки національним виконавцям, місцевих компонентів і вузлів в монтажі кінцевих виробів;
- перешкоджання конвертованості місцевих валют і ін.

**Дискримінаційне втручання здійснюється за допомогою:**

- обмеження доступу іноземних капіталів до певних видів діяльності;
- обмеження іноземної частки в місцевих акціонерних товариствах;
- введення спеціальних тарифів і податків на комунальні послуги, надані іноземним фірмам;
- юридичних ускладнень і бюрократичних перешкод з метою реалізації державних і чиновницьких інтересів у такій діяльності, як видача ліцензій, митні процедури та ін .;

- оголошення бойкоту товарів і персоналу іноземних фірм та ін.

**Дискримінаційні санкції можуть бути такого роду, як:**

- директивні норми для реінвестування певної частини прибутку;

– накладення штрафів і санкцій за порушення в минулому на базі прийнятих згодом законів;

– накладення спеціальних податків і платежів з метою зменшення прибутку іноземних фірм.

**Відчуження власності можна здійснити за допомогою:**

– експропріації;

– націоналізації;

– соціалізації.

Політичне середовище у власній країні може бути толерантним до національних фірм за кордоном завдяки пільгам для її національного господарства, а також може обмежувати міжнародні операції через негативних ефектів, пов'язаних з втратою робочих місць, з неоднозначним впливом на торговельний і платіжний баланс і ін. Дана країна може обмежити торгівлю з певними країнами (напр. США з ембаргових країнами, що підтримують тероризм), обмежити доступ до технологій, заборонити участь її фірм і їх підрозділів у виконанні проектів через що наступили політичних подій, блокувати рахунки іноземних фірм і осіб в національних банках і ін. в міжнародній політичній середовищі, створюваної політичними зв'язками між двома і більше країнами, істотне значення мають участь в міжнародних організаціях, відносини даної країни до решти країн, ставлення до країни, в якій розташована штаб-квартира фірми, напр. ставлення до японських фірм після другої світової війни в окупованих нею під час війни фірмах) і ін.

Якщо політична система має на меті інтегрувати суспільство в життєздатне функціональне ціле, то економічна пов'язана з використанням обмежених ресурсів для виробництва різноманітних товарів і послуг і з їх розподілом серед людей.

***Питання для самоконтролю:***

1. Охарактеризуйте правове середовище міжнародного бізнесу.
2. Міжнародний договір: його характеристика.
3. У чому різниця між недискримінаційним режимом та режимом найбільшого сприяння.
4. Охарактеризуйте принцип екстериторіальності.

5. Дайте характеристику економічному середовищу міжнародного бізнесу.
6. У чому виражається недискримінаційна поведінка у міжнародному бізнесі?
7. Які дискримінаційні санкції можуть бути застосовані до закордонної фірми?
8. Якими методами може здійснюватися відчуження власності?
9. Назвіть три типи економічних систем та дайте їм характеристику?
10. Як класифікують країни?

### **Список використаної літератури до теми 8:**

1. Гіл Ч. Л. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку: Пер. з англ / Ч. Л. Гіл. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856 с.
2. Макогон Ю.В. Международный менеджмент: Курс лекций / Ю. В. Макогон, Т. В. Орехова. – Донецк: ДонНУ, 2008. – 277с.
3. Міжнародний бізнес: підручник. / за ред. Проф. В. А. Вергуна. – К.: ВАДЕКС, 2014. – 810 с.
4. Гриффин Р. Международный бизнес: Пер. с англ / Р. Гриффин, М. Пастей / под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с: ил. — (Серия «Классика МВА»).

## **ТЕМА 9. КРОС-КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

*9.1. Роль культури у веденні міжнародного бізнесу*

*9.2. Елементи культури*

*9.3. Моделі крос-культурної поведінки в бізнесі*

### **9.1. Роль культури у веденні міжнародного бізнесу**

На діяльність компанії на зовнішніх ринках впливають фактори зовнішнього та внутрішнього оточення. Серед них важливу роль відіграють культурні фактори.

Останнім часом з'явилося багато досліджень, присвячених проблемам крос-культурної взаємодії у сучасному світі. Крос-культурна комунікація означає, як правило, порівняння і зіставлення особливостей взаємодії представників різних культур. Міжкультурна комунікація вивчає динамічні зразки взаємодії, а крос-культурна комунікація – статичний диференційований образ [7].

У той же час «міжкультурна взаємодія» може позначати не тільки безпосередньо процес спілкування, але і самі відносини людей.

Культурні відмінності відіграють в організаціях дуже важливу роль і впливають на ефективність ведення міжнародного бізнесу. У сучасних умовах виникають крос-культурні проблеми – протиріччя при роботі в нових соціальних і культурних умовах, обумовлені відмінностями в стереотипах мислення між окремими групами людей. Формування людського мислення відбувається під впливом знань, віри, мистецтва, моралі, законів, звичаїв і звичок, набутих суспільством в процесі свого розвитку. Відчуті ці відмінності можливо тільки злившись з новим суспільством – носієм відмінної культури. У міжнародному бізнесі чинники культурного середовища створюють найбільші складності. Саме тому коректна оцінка відмінностей національних культур стає все більш і більш важливою [6].

Підприємницька діяльність, як і багато інших видів діяльності людини, здійснюється в контексті конкретного суспільства.

Культура – це сукупність цінностей, вірувань, моделей поведінки, звичаїв і установок, які відрізняють одне суспільство від іншого. Культура



суспільства встановлює правила, відповідно до яких компанії ведуть свою діяльність в цьому суспільстві. Корпоративні аналітики стверджують, що успіх в міжнародному бізнесі залежить від ефективної крос-культурної взаємодії і різноманітних способів управління робочою силою. Інші дослідники відзначають важливість навчання персоналу міжособистісних відносин і вмінню вести переговори з іноземними партнерами для підтримки конкурентоспроможності своїх підприємств на міжнародному рівні. Все більше число корпорацій визнають цінність підготовки менеджерів, оскільки бізнес-цілі можуть бути не досягнуті, в першу чергу, через незнання крос-культурного етикету [1].

Враховання культурних особливостей важливо як на етапі виходу компанії на зовнішні ринки, так і на подальших етапах її інтернаціоналізації.

Існує чимало прикладів, коли великі компанії зазнали невдачі на світовому ринку, через неврахування культурних факторів ведення бізнесу

У своєму дослідженні Зайкіна К. А., Тесленко В. А. наводять наступні приклади неврахування культурного середовища ведення бізнесу [2]:

1) Основою реклами сигарет «Marlboro» в Європі була тема свободи і незалежності, що мало великий успіх. В Азії ж, навпаки, реклама не дала очікуваного ефекту, у зв'язку з тим, що сцена американського заходу була абсолютно незрозуміла місцевим жителям, в силу різної системи цінностей (європейський індивідуалізм і азіатський колективізм).

2) Американська компанія з виробництва харчових продуктів «General Mills», провела рекламну кампанію порошку для приготування тортів в Японії під девізом «Спекти торт так само легко, як приготувати рис», що викликало хвилю обурення, так як для японця вміти правильно приготувати рис — справжнє мистецтво.

3) Американська компанія «Mattel», продаючи ляльок Barbie в Японії не врахувала однієї особливості, у зв'язку з якою темпи продажів були дуже низькими: японські дівчинки, на відміну від американських, брали Барбі за традиційну декоративну ляльку, яка не була призначена для переодягання. А компанія «Procter & Gamble» при показі реклами шампуню «WashandGo» у Польщі не врахувала той факт, що в даній країні більшість сімей не мають басейну. Тому реклама, в якій жінка виходить з басейну, і миє волосся в душі, не справила потрібного ефекту, оскільки не відповідала споживчим вимогам даної країни.

4) Найбільш частою помилкою є незнання місцевої мови(мов) і діалектів. Наприклад, знаменита американська компанія «KFC» (Kentucky Fried Chicken), відкриваючи свій ресторан в Пекіні, не врахувала особливостей китайської мови. В результаті чого, китайці перевели відомий гасло KFC «Так смачно, що пальчики оближеш!» як «Ми будемо відкушувати ваші пальці!» Компанія «Persi» не стала винятком. Її гасло «Ми пропонуємо вам повернутися до життя» викликав подив і паніку в Китаї, де його переклали як «Ми повернемо ваших предків з могили». Таким чином, мовні відмінності також істотно впливають на сприйняття продукту на світовому ринку.

Таким чином, кожна культура по-своєму унікальна, з точки зору менталітету, норм поведінки, традицій і звичаїв, нехтування якими може призвести до повного провалу стратегії ведення міжнародного бізнесу. Тому вкрай необхідним є проведення ретельного аналізу культурного середовища тієї чи іншої країни та врахування його особливостей при виході компанії на зовнішні ринки.

## 9.2. Елементи культури

Культура суспільства визначає способи комунікації та взаємодії між членами цього суспільства. Основні елементи культури: соціальна структура, мова, способи комунікації, релігія, а також цінності і установки. Взаємодія між цими елементами формує середовище, в якому міжнародні компанії здійснюють свою діяльність (рис. 1) [1].

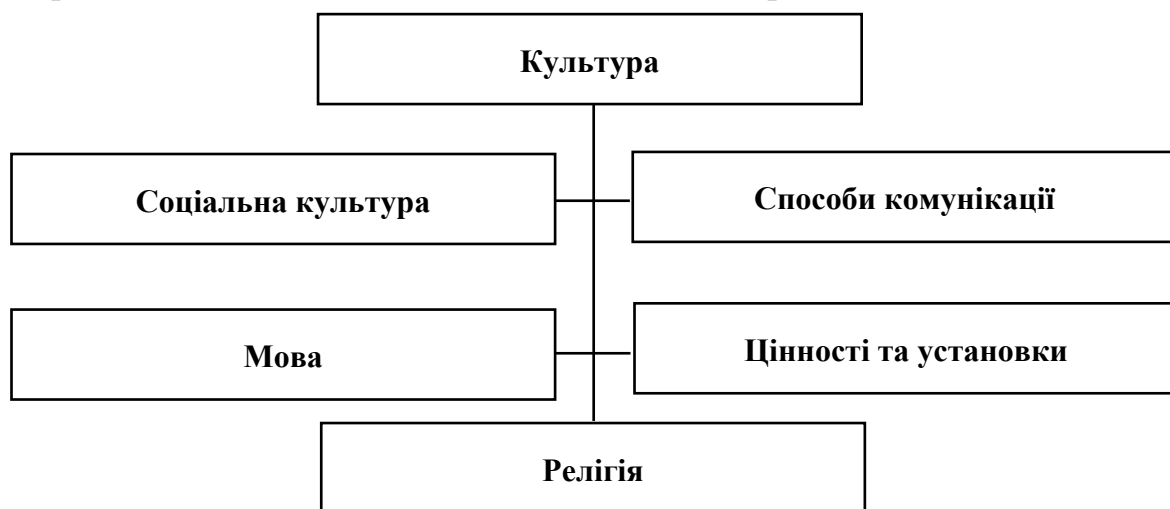


Рис. 1. Елементи культури

Розглянемо кожен з представлених елементів більш детально.

1. Соціальна структура. Будь-яке людське суспільство складається з окремих індивідів, які живуть в сімейних осередках і співпрацюють один з одним в межах однієї з соціальних груп. У той же час різні суспільства відрізняються один від одного тим, яким чином вони визначають сутність сім'ї, а також тим, яка роль відводиться для окремого індивіда в тій чи іншій групі. У США уявлення про родинні зв'язки і обов'язки ґрунтується на понятті нуклеарної сім'ї (сім'ї, що складається з батьків і їх дітей). В інших культурах набагато важливішим є поняття розширеної сім'ї (сім'ї, що складається з батьків, їхніх дітей і родичів, які проживають разом з ними: старших батьків, братів і сестер, онуків і ін.). Араби, наприклад, вважають братів своїх батьків, своїх рідних і двоюрідних братів, а також рідню з боку чоловіка членами своєї сім'ї, яким вони зобов'язані надавати допомогу і підтримку [1].

Названі вище соціальні установки по відношенню до сім'ї знаходять своє відображення в тому, яка роль відводиться сім'ї в процесі підприємницької діяльності. В американських компаніях, наприклад, сімейність не заохочується; у багатьох випадках складається ситуація, коли компетентність співробітника компанії, який одружився на дочці боса, піддається сумніву з боку товаришів по службі. У компаніях, які є власністю арабів, родинні зв'язки мають вирішальне значення, а прийом родичів на роботу – це загальноприйнята практика. У компаніях, якими володіють китайці, члени сім'ї займають всі ключові пости і в разі необхідності переводять на рахунки компанії свої власні заощадження, щоб забезпечити подальше економічне зростання.

**2. Мова.** Мова являє собою найважливіший засіб спілкування між членами суспільства. Отже, мова є основним критерієм визначення меж культурної групи. За оцінками фахівців, в світі існує близько 7000 різних мов, найпоширенішими серед них за кількістю носіїв є китайська та англійська.

Крім формування сприйняття світу індивідом, мова дозволяє отримати важливу інформацію про культурні цінності суспільства, а також полегшує процес адаптації до чужої культури. Наприклад, у багатьох мовах, таких як французька, німецька і іспанська, є формальні і неформальні форми звернення до другого особи; використання цих форм

залежить від того, які взаємини склалися між співрозмовниками. Існування таких мовних форм саме по собі є ознакою того, що в процесі взаємодії з діловими людьми з країн, в яких використовуються ці мови, необхідно особливо ретельно дотримуватися прийняттого рівня формальності спілкування [1].

Враховання мовних особливостей особливо важливе під час формування рекламних повідомлень та ділових переговорів. Досвідчені бізнесмени, що працюють в країнах з неоднорідним суспільством, адаптують методи ведення бізнесу і здійснення маркетингових заходів до лінгвістичних кордонів, в межах яких використовується та чи інша мова. Це дозволяє їм враховувати культурні відмінності між потенційними споживачами. Наприклад, фахівці з маркетингу з'ясували, що канадці англійського походження віддають перевагу милу, яке гарантує чистоту, в той час як канадці французького походження воліють мило з приємним запахом. Таким чином, в рекламі мила «Irish Spring» компанії Procter & Gamble, призначеної для англійськомовних канадців, були підкреслені дезодоруючі властивості мила, а в рекламі для франкомовних канадців акцент робиться на його приємному ароматі. У більшості випадків рекламодавцям необхідно знаходити ті засоби масової інформації (газети, радіо, кабельне телебачення або журнали), які дозволяють їм адаптувати свої рекламні повідомлення до окремих мовних груп.

Лінгвістичні зв'язки забезпечують важливі конкурентні переваги, оскільки можливість вільного спілкування з партнерами відіграє вкрай важливу роль в процесі здійснення ділових операцій. Міжнародний бізнес вимагає від ділових людей вміння підтримувати контакти зі своїми партнерами [6].

Шляхом подолання мовних відмінностей слугує переклад. Проте, варто підкреслити необхідність тлумачення тонкощів, мовних зворотів та словосполучень, адже від некоректного перекладу залежить ефективність ділових переговорів, реклами та інших заходів.

Навіть слова «так» і «ні» використовуються по-різному в різних культурах. В процесі переговорів про укладення контракту японські бізнесмени часто використовують слово «так», маючи при цьому на увазі «так, я розумію, про що йде мова». Іноземні бізнесмени, які беруть участь в переговорах, припускають при цьому, що їх японські партнери кажуть

«так, я згоден з вами». Природно, у іноземних партнерів викликає розчарування той факт, що згодом японські бізнесмени відмовляються прийняти деякі умови контракту, тоді як вони, на думку іншого боку, погодилися з ними [1].

### **3. Способи комунікації**

Здатність спілкування з представниками різних культурних груп, які б форми воно не приймало, вербальні або невербальні, – це особливо важлива характеристика, якою повинен володіти міжнародний менеджер. Навіть між людьми, що належать до однієї і тієї ж культури, спілкування може скластися невдало. Імовірність виникнення комунікативних проблем істотно зростає, коли спілкування відбувається між людьми, що представляють різні культурні групи. В такому випадку джерело повідомлення кодує його, використовуючи свій культурний фільтр, а одержувач дешифрує це ж повідомлення за допомогою свого фільтра. Результатом використання різних культурних фільтрів у багатьох випадках є неправильне розуміння змісту повідомлення, усунення наслідків якого може обійтися досить дорого. Наприклад, за умовами контракту між компанією Boeing і японським постачальником, панелі фюзеляжу необхідно було «відполірувати до дзеркального блиску». Витрати на оплату праці робітників, які виконували полірування, виявилися набагато вище передбачуваних, оскільки їм було наказано обробляти панелі доти, поки вони не стануть ідеально відполірованими, тоді як компанії Boeing потрібні були просто панелі з блискучою поверхнею [1].

Члени суспільства спілкуються один з одним, використовуючи при цьому не тільки слова. Насправді, на думку деяких дослідників, від 80 до 90% всієї інформації передається між членами однієї культурної групи з використанням немовних засобів. Невербальна комунікація включає в себе такі способи передачі інформації, як вираз обличчя, жести рук, інтонація, зоровий контакт, положення тіла (поза) і постава. Хоча практично всі члени суспільства швидко розпізнають і добре розуміють невербальні форми комунікації, прийняті в культурі даного суспільства, у людей, які не належать до цієї культури, часто виникають труднощі зі сприйняттям таких форм передачі інформації.

Використання невербальних форм комунікації в іншому культурному середовищі може призвести до виникнення непорозумінь.

Наприклад, в Сполучених Штатах люди, які обговорюють справи на прийомах, стоять в 20 дюймах один від одного. У Саудівській Аравії нормальним відстанню між співрозмовниками вважається відстань від 9 до 10 дюймів.

Коли на діловому прийомі американський бізнесмен спілкується зі своїм партнером з Саудівської Аравії, на ввічливі спроби останнього підійти ближче американець відповідає тим, що чемно відсувається далі. Кожен з них діє ввічливо в контексті своєї власної культури, але ці ж дії в контексті співрозмовника носять образливий характер.

Існують також відмінності в тлумаченні жестів і міміки різними культурами. Вертикальний кивок головою означає «так» в Сполучених Штатах і «ні» – в Болгарії. В Америці з'єднати в кільце великий і вказівний палець, витягнувши при цьому три залишилися пальця, означає сказати «ОК»; цей же жест символізує гроші в Японії, марність у Франції, вказує на гомосексуалістів на Мальті і позначає якусь вульгарність в багатьох регіонах Східної Європи [1].

Таким чином, менеджерам, що ведуть ділові переговори з іноземними представниками слід уникати використання жестів, крім тих випадків, коли вони впевнені, що добре знають зміст того чи іншого жесту в даному культурному середовищі.

Важливого значення набувають звичаї гостинності та вручення подарунків. Наприклад, японський діловий етикет вимагає прояви уваги і гостинності по відношенню до ділових партнерів. Вишукані страви, багаті обіди, а також різноманітні розваги після ділових зустрічей використовуються для того, щоб налагодити особисті зв'язки між учасниками переговорів, а також, щоб досягти згоди в групі бізнесменів. Особисті зв'язки зміцнюються ще більше через обмін подарунками, зміст яких залежить від статусу дарувальника і одержувача подарунка, а також від того, з якого приводу робиться подарунок.

Арабські бізнесмени, так само як і японські, проявляють особливу турботу при співпраці з передбачуваними діловими партнерами; ділові якості людей, з якими доводиться мати справу, мають для них таке ж значення, як і якість самого проекту. Тому культура ведення бізнесу в арабських країнах також передбачає вручення подарунків, щедрю гостинність, що використовується для оцінки достоїнств потенційних

партнерів. Однак, на відміну від Японії, подарунки відкриваються в присутності інших людей, щоб кожен учасник зустрічі міг оцінити щедрість дарувателя [6].

#### **4. Релігія.**

Релігія – це один з найважливіших аспектів життя будь-якого суспільства. Релігія визначає способи встановлення контактів між членами одного суспільства, а також між представниками різних товариств.

Релігія визначає ставлення віруючих до роботи, споживання, особистої відповідальності і планування майбутнього. Наприклад, відповідно до протестантської моралі чеснотою вважається накопичення багатства, постійна боротьба за підвищення ефективності і повторне інвестування прибутку з метою подальшого підвищення продуктивності.

На відміну від протестантської церкви індуїзм проповідує духовне вдосконалення, а не економічний успіх. Мета індуса полягає в тому, щоб з'єднатися з Брамою, вселенським духом. Досягти такого єднання можна за допомогою ведення все більш і більш аскетичного способу життя в кожному втіленні душі протягом ряду циклів реінкарнації. Прагнення до накопичення матеріальних благ може уповільнити процес духовного вдосконалення.

Іслам, в принципі підтримує капіталізм, робить більший наголос на зобов'язаннях індивіда перед суспільством. Згідно з ісламом, прибуток, отриманий за допомогою чесних ділових операцій, має право на існування, однак компанія не повинна отримувати прибутки від експлуатації або обману людей. Всі мусульмани повинні проявляти доброзичливість, справедливість і скромність в процесі взаємодії з іншими людьми [1].

Існують і інші, не менш важливі аспекти впливу релігії на умови ведення бізнесу. Досить часто релігія накладає обмеження на роль індивіда в суспільстві. Наприклад, кастова система, підтримувана індуїзмом, традиційно регламентує розподіл робочих місць між членами різних каст, що впливає на формування ринку робочої сили, а також перешкоджає максимальному використанню бізнес-можливостей. У країнах, де переважають справжні послідовники ісламу (таких як Саудівська Аравія і Іран), існує заборона на надання роботи жінкам; причина цієї заборони полягає в тому, що відповідно до норм ісламу коло

спілкування мусульманських жінок з чоловіками має бути обмежене виключно родичами.

Крім усього іншого релігія впливає на склад товарів, придбаних віруючими, а також на сезонні закономірності споживання. Наприклад, в більшості християнських країн Різдвяні свята – це період обміну подарунками, дуже важливий для підприємств роздрібною торгівлі; з іншого боку, в день Різдва рівень ділової активності істотно знижується, тоді як рівень споживання різко зростає напередодні Різдва. Продуктивність роботи підприємств різко падає через те, що робітники і службовці беруть короткочасні відпустки, щоб побачитися з друзями і побути з сім'ями.

Вплив релігії на діяльність міжнародних компаній має свою специфіку в кожній країні в залежності від її правової системи, однорідності релігійних переконань громадян, а також терпимості до інших релігійних поглядів.

## **5. Цінності і установки**

Культура визначає фундаментальні цінності і установки членів суспільства. Цінності – це принципи і стандарти поведінки, прийняті членами суспільства; під установками маються на увазі дії, почуття і думки, обумовлені цими цінностями. Культурні цінності в багатьох випадках формуються на підставі твердих переконань про становище індивіда в суспільстві в плані його релігійної приналежності, сімейного стану та соціального статусу. Культурні установки членів суспільства щодо таких факторів, як час, вік, освіта і соціальний статус, відображають культурні цінності і в свою чергу визначають образ дій міжнародних компаній в тому чи іншому культурному середовищі, а також обумовлюють наявність сприятливих можливостей для міжнародного бізнесу в цьому середовищі [1].

Настанови щодо часу дуже сильно відрізняються в різних культурах. У англосаксонської культури переважає установка «час – гроші». Час означає можливість зробити більше і підняти рівень доходів, тому його не слід витратити даремно. В основі такого ставлення до використання часу лежить протестантська мораль, яка підтримує прагнення людей покращувати своє життя за допомогою важкої праці, а також пуританське переконання в тому, що «неробство до добра не приводить». Саме тому



американські і канадські бізнесмени вважають, що ділові зустрічі повинні починатися в призначений час, а змушувати себе чекати вважається вкрай неввічливим.

Ділові зустрічі, що проводяться в різних країнах, відрізняються навіть за своїм змістом.

Існують важливі культурні відмінності в установах по відношенню до віку. У Сполучених Штатах Америки молодість вважається перевагою. Багато американських компаній приділяють масу часу і енергії на пошук талановитих молодих людей, які прагнуть зробити кар'єру. Молодим менеджерам доручають важливі, серйозні завдання, такі як ведення переговорів з іноземними партнерами про відкриття спільних підприємств. З іншого боку, в азіатській і арабській культурах поважають вік, тому авторитет керівника співвідноситься з його віком. Такі культурні відмінності можуть привести до виникнення певних проблем. Наприклад, багато іноземних компаній роблять помилку, відправляючи молодих амбітних співробітників на ведення переговорів з державними чиновниками Китаю. Китайці вважають за краще підтримувати контакти з представниками компанії, більш старшими за віком або займають більш високе положення в ієрархічній системі управління, тому їх може зачепити такий підхід [1].

Для кожної культури характерні також свої специфічні засоби досягнення того чи іншого соціального статусу. У деяких суспільствах індивід отримує соціальний статус у спадок як супутній результат багатства або рангу своїх предків. В інших культурах індивід заробляє соціальний статус за допомогою особистих або професійних досягнень. У деяких європейських країнах, наприклад, приналежність до дворянства забезпечує індивіду більш високий соціальний статус, ніж це могли б зробити його професійні досягнення, тому люди, які успадкували багатство, дивляться зверхньо на так званих «нуворишів». У той же час в Сполучених Штатах підприємці, які досягли високого соціального статусу тяжкою працею, користуються великою повагою, а до їх дітей ставляться з презирством, якщо вони не змогли відповідати здобуткам і чеснотам своїх батьків.

В Японії соціальний статус людини залежить від статусу групи, членом якої він є. Саме тому японські бізнесмени представляють себе, називаючи не тільки своє ім'я, але і вказуючи свою групову

приналежність. Навчання в елітних університетах, таких як Токійський університет або Університет Кіото, а також робота в елітних компаніях і організаціях, наприклад в Toyota Motors або в Міністерстві фінансів, свідчать про високий соціальний статус члена японського суспільства [1].

Всі згадані вище елементи національної культури впливають на поведінку і очікування менеджерів, а також робітників і службовців, зайнятих в компанії. Ділові люди, що працюють в міжнародному бізнесі, часто стикаються з необхідністю вирішення складного завдання організації та заохочення праці працівників, що мають різне культурне походження. Саме тому, якщо вони претендують на звання хороших керівників, їм необхідно розуміти всі ці елементи культури.

### 9.3. Моделі крос-культурної поведінки в бізнесі

Щоб уникнути непорозумінь і конфліктів, які можуть виникнути внаслідок незнання сутності певної культури необхідно знати моделі крос-культурної поведінки в бізнесі.

Розглянемо їх детальніше. В цілому, всі світові ринки можна розділити на ті, які зосереджені на взаєминах і ті, які зосереджені на угоді.

Таблиця 9.1

#### Класифікація культур по орієнтації на угоді або на взаємини [5]

Культури, які зосереджені на угоді	Культури, які помірно зосереджені на угоді	Культури, для яких визначальним фактором успіху є взаємовідносини
Північна Америка (США, Канада)	Південна Африка	Латинська Америка
Великобританія	Гонконг	країни Африки
Австралія	Сінгапур	країни арабського світу
Німеччина	Південна, Центральна Європа	Азія
Нова Зеландія	Чилі	
Північна Європа	Бразилія	

1) Більшість культур світу зосереджені на взаємовідносинах (табл. 1). З країнами даних культур важче встановлювати ділові відносини, так як для них в пріоритеті стоїть добре знання партнера, особистий контакт з ним, довіру. Бізнесмени з таких країн не зможуть довіритись незнайомцю,

дуже важливим залишається візуальне спілкування, тому листування за допомогою електронних листів або телемаркетинг можуть виявитися неефективними.

2) Однак в США, наприклад, телемаркетинг успішно процвітає, в силу відкритості культури і свободи спілкування. Це не дивно, адже дана країна орієнтована на угоду. Цей тип культур характеризується тим, що бізнесмени націлені на виконання завдання за будь-яку ціну. Для них особисті взаємини можуть сформуватися в процесі ведення бізнесу, і це не є самоціллю. Тому можна зробити висновок, що з країнами, орієнтованими на угоду підписати контракт можливо набагато швидше. Їм достатньо запропонувати товар або послугу, який (яка) буде користуватися попитом на ринку, показати проведене маркетингове дослідження. Однак такий стан справ є неприйнятним для бізнес-моделей, орієнтованих на взаємини.

3) Щоб уникнути подібних труднощів, існує кілька способів вступити в контакт з партнерами з культур, орієнтованих на взаємини:

- Міжнародні торгові виставки. На них продавці шукають покупців, інвестори – партнерів. Контакти встановлюються швидко;

- Торгові асоціації. Належачи до неї, бізнесмен забезпечує собі статус, адже якщо компанія довіряє торговій місії, то таке ж відношення до тих, хто в ній представлений;

- Знайомство через третю особу / організацію. У Китаї корисні зв'язки називають «Гуансі». Саме воно допомагає придбати довіру партнерів [4].

Культури, зосереджені на угоду або на взаємини різняться також за способами комунікації. Учасникам переговорів, орієнтованим на угоду, властива прямота, відвертість і досить однозначні висловлювання, в той час як прихильникам іншої групи властива непрямий і прихований підтекст. Найбільш прямолінійною бізнес-культурою можна назвати Німеччину і Швейцарію, а найменш – Японію.

Представники культур, орієнтованих на взаємини, звикли використовувати непрямі висловлювання для уникнення конфліктів. Сенса того, про що вони говорять, можна зрозуміти лише з контексту, ніж з тієї промови, яку вони вимовляють.

Найбільшого поширення набули на сьогоднішній день класифікаційні параметри бізнес-культури, сформульовані американським

вченим Е. Холлом, голландськими вченими Г. Хофштеде і Ф. Тромпенаарсом. Ці класифікаційні параметри і характеристики формують основу для вироблення практичних рекомендацій, спрямованих на запобігання крос-культурних конфліктів [1].

*Типи корпоративної культури Фонса Тромпенаарса.* Тип організаційної (корпоративної) культури визначається за допомогою трьох найважливіших характеристик: ступінь централізації управління, ступінь його формалізації, об'єкт, на який в першу чергу спрямований процес управління. На основі вищезгаданих характеристик Фонс Тромпенаарс виділяє чотири типи корпоративної управлінської культури, які отримали такі умовні назви: «Сім'я», «Керована ракета», «Інкубатор», «Ейфелева вежа».

*Параметри культури Г. Хофштеде.* Культурні відмінності між народами, на думку Хофштеде, можуть бути до певної міри описані з використанням біполярних вимірів. Положення країни на шкалах цих вимірів дозволяє робити припущення щодо того, як це суспільство функціонує, включаючи процеси управління і типи теорій, які можуть бути до них застосовані. Перший вимір називається дистанція влади, і він може бути визначений як ступінь нерівності між людьми, яка сприймається в країні як норма. Це означає, що в суспільствах з високим ступенем дистанції влади ієрархія вважається нормальним явищем, кожен з членів суспільства займає певне положення в суспільстві, сім'ї та професійній діяльності. Другий вимір називається рівень індивідуалізму і показує, наскільки люди в цій країні вважають за краще діяти швидше як індивідууми, ніж як члени групи. Протилежним індивідуалізму можна назвати колективізм. Третій вимір має назву переважання чоловічого начала, і протилежним йому поняттям є переважання жіночого начала. Він відображає, наскільки такі жорсткі цінності, як наполегливість, діяльність, успіх і конкуренція, які майже в будь-якому суспільстві асоціюються з роллю чоловіка, превалюють над м'якими цінностями типу якості життя, підтримки теплих відносин з людьми, допомоги, турботи про слабких і солідарності, які в більшості суспільств пов'язують з жінками. Четвертий вимір називається уникнення непорозумінь. Він показує наскільки люди в країні більшою мірою віддають перевагу знаходитись в певних ситуаціях, ніж в невизначених. До певних ситуацій відносяться такі, в яких існують чіткі правила, як людина повинна поводитися. Товариство з сильним

уникненням невизначеності можна назвати ригідним, а зі слабким уникненням невизначеності – гнучким. П'ятий вимір було додано Майклом Харрісом Бондом на основі східного впливу ( «Дослідження Китайських Цінностей»). Це вимір назвали довгострокова / короткострокова орієнтація. Довгострокова орієнтація визначається як ступінь, в якій суспільство націлене на прагматичну перспективу орієнтації на майбутнє, а не на традиційну історичну або короткострокову оцінку [1].

Культури універсальних і конкретних істин Ф. Тромпенаарса. Фонс Тромпенаарс розділив національні культури за ступенем готовності слідувати своїм власним законам або знаходити підстави для їх порушення на культури: переважно універсальних, переважно конкретних істин.

У культурах, де панує універсальний підхід, традиційною є висока законослухняність. У культурах конкретних істин традиційним є пошук конкретних причин і моральних виправдань для порушення правил.

Едвард Т. Хол ввів термін «високий контекст». «Високий контекст» означає, що у відносинах між партнерами по бізнесу особливу роль займають інтуїція і традиції. У країнах з подібною культурою усні домовленості виконуються, тому часто необхідність у письмових відпадає. «Низький контекст» передбачає чітко формалізовані міжособистісні контакти, які не залежать від ступеня споріднення партнерів та їх відношення один до одного. Більш того письмові контракти не тільки обов'язкові, вони є строго деталізованими. Частою практикою є присутність адвокатів на ділових переговорах для захисту інтересів клієнта, що в країнах з висококонтекстуальною культурою, таких як Саудівська Аравія, Японія, Єгипет, в особливості на попередній зустрічі, вважається недовірою до партнерів.

Бізнес-культури також розрізняються по відношенню до часу і планування. Едвард Т. Хол виділяє монохронні і поліхронні культури (табл. 2).

*Таблиця 9.2*

#### **Монохронні та поліхронні бізнес-культури [4]**

Монохронні	Поліхронні
Північна Європа	Арабський світ
Німеччина	Африка
Північна Америка	Латинська Америка
Японія	Південна та Південно-Східна Азія

Представники монохронної культури дуже пунктуальні, графіки складають досить конкретно, плани змінюють рідко. На противагу, поліхронні бізнес-культури дотримуються вільних графіків, для них часові рамки не настільки важливі, на ділових зустрічах її представники можуть розглядати одночасно декілька питань.

Безсумнівно, існує поділ культур за критерієм часу не тільки серед країн, але і всередині них. У Бразилії, наприклад, місто Сан-Пауло є монохронною, а Ріо – дуже поліхронною. Бізнесменам монохронної культури потрібно бути готовими до того, що перебуваючи в Італії, культурі з гнучкими тимчасовими рамками, партнер може запізнитися на зустріч. Однак, все тому, що там взаємини цінуються вище, тобто причиною запізнення можуть стати проблеми в сім'ї, допомога другові, тому необхідно проявити розуміння [4].

Розглянуті моделі крос-культурних особливостей ведення міжнародного бізнесу і підвищення його конкурентоспроможності. Успіх чи невдача в комунікації з представниками різних культур багато в чому залежить від здатності фахівців ефективно взаємодіяти з колегами різних соціальних верств і національностей. Необхідно зрозуміти відповідний діловий етикет, звичаї і цінності. Придбання цих навичок і компетентність в питаннях етики дозволить забезпечити високі темпи зростання міжнародного бізнесу.

#### ***Питання для самоконтролю:***

1. Яку роль має культура у веденні міжнародного бізнесу?
2. Які виділяють елементи культури?
3. Що означає соціальна структура?
4. Як компанії мають врахувати мовні фактори?
5. Які існують класифікації культур за орієнтацією на угоду або на взаємини?
6. Що означає термін «високий контекст» у культурному середовищі ведення міжнародного бізнесу?
7. Наведіть характерні риси моно- та поліхронних бізнес-культур.
8. Як можуть бізнесмени, що займаються міжнародними операціями, уникнути помилок, обумовлених оцінкою культурних особливостей країни

на підставі власного досвіду, в процесі підтримки контактів з представниками інших культур?

### **Кейс «Вплив культурного середовища на міжнародний бізнес» [3]**

Припустимо, ваша компанія вже займає лідируючі позиції на внутрішньому ринку. У компанії є добре відома торгова марка і кожен продукт займає лідируючі позиції з продажу на ринку. Припустимо, що вашою компанією прийнято рішення щодо експорту продукції в обрані країни (вихідні дані подані в табл. 3). Оберіть спосіб проникнення на ринки і обґрунтуйте свій вибір. Зобразіть організаційну структуру даної компанії після її виходу на міжнародний ринок. Проаналізуйте культурне середовище цих країн, щоб визначити, як вам необхідно було б змінити упаковку своєї продукції, способи просування на ринки цих країн, рекламу й інші аспекти для того, щоб досягти успіху на закордонних ринках. Визначте, як кожен продукт буде прийнято на конкретному ринку з врахуванням її культурних особливостей. Даний кейс дасть можливість зрозуміти вплив культурних і соціальних факторів на прийняття рішень у міжнародному бізнесі.

*Таблиця 9.3*

#### **Вихідні дані для аналізу ситуацій**

<b>№</b>	<b>Спеціалізація і країна базування компанії</b>	<b>Країни експорту</b>
1	Купальні костюми, Франція	Саудівська Аравія, Україна
2	СР-плеєри, Китай	Великобританія, Білорусія
3	Письмові столи і шафи купе, Польща	Сирія, Гонконг
4	Чоловічі краватки, Франція	Індія, Мексика
5	Жіночі сумочки, Тайвань	Іспанія, Норвегія
6	Горілчані напої, Росія	Франція, Німеччина
7	Вина, Грузія	Канада, Японія
8	Вишиванка, Україна	Італія, Австрія

*Запитання:*

1. Якими джерелами ви користувались для отримання інформації?
2. Назвіть конкретні продукти, які користуються попитом у вашій країні, але не отримали б визнання в будь-яких інших країнах через культурні особливості цих країн.

3. Які, на вашу думку, продукти вітчизняного виробництва користувались би попитом у країні експорту?

### Список використаної літератури до теми 9:

1. Гриффин Р. Международный бизнес. 4-е изд. / Р. Гриффин, М. Пастей / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с.

2. Зайкина К. А. Проблемы кросс-культурных особенностей в международном маркетинге [Текст] / К. А. Зайкина, В. А. Тесленко // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2016 г.). — М.: Буки-Веди, 2016. — С. 74–76.

3. Збірник завдань з навчальної дисципліни «Міжнародний менеджмент» для студентів спеціальності 8.03050801 «Фінанси і кредит» усіх форм навчання / укл. Л. Ф. Кондусова, О. В. Гаврильченко. — Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. — 40 с.

4. Хрысева А. Значение кросс-культурных различий для ведения международного бизнеса / А. Хрысева, О. Савченко // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal) | ЕКОНОМІА. — 2015. — № 4. — С. 99–102.

5. Шикуля А. Межкультурная коммуникация и кросс-культурный менеджмент в многонациональных корпорациях / А. Шикуля // Science Time. — 2015. — № 6(18). — С. 600–603.

6. Ephraim Okoro. Cross-Cultural Etiquette and Communication in Global Business: Toward a Strategic Framework for Managing Corporate Expansion // International Journal of Business and Management, 2012. — с. 130 – 138.

7. Trevisani, D. Negoziazione interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali [Text] / D. Trevisani. — Milan: Franco Angeli editore, 2005.



## ТЕМА 10. СВІТОВА ВАЛЮТНА СИСТЕМА ТА МІЖНАРОДНІ ФІНАНСОВІ РИНКИ

### *10.1. Поняття світової валютної системи*

### *10.2. Елементи валютної системи та їх характеристика*

### *10.3. Теорії міжнародних валютно-фінансових відносин.*

### *10.4. Міжнародні фінансові ринки*

## 10.1. Поняття світової валютної системи

Істотною ланкою всієї системи зовнішньоекономічних зв'язків держав в умовах господарського зближення націй стають грошові та валютні відносини.

*Міжнародні валютні відносини* за своїм змістом – сукупність валютних і розрахункових відносин, які обслуговують взаємний обмін результатами діяльності національних господарств. Валютні відносини включають в себе поточні зв'язки, в які вступають юридичні та фізичні особи (фірми, державні та приватні організації, окремі особи і т.д.) при здійсненні міжнародних розрахунків, кредитних та валютних операцій.

*Валютний механізм* – це комплекс економічних, правових норм та інститутів, їх представляють (Статут МВФ і сам Фонд, міжнародні угоди з валютних питань, регіональні фінансові установи, і т.д.).

Валютні відносини є похідними від зовнішньоекономічних операцій, і тому вони змінюються разом з ними як якісно, так і кількісно. Тому валютні відносини є більш мобільною, рухомою стороною (складовою частиною) валютної системи. Валютний механізм, навпаки, повинен володіти більшою стабільністю, оскільки складна сукупність правових норм і установ не може перебувати в стані постійних змін, так як стала би дезорганізуючим фактором у функціонуванні валютної системи і ринкової економіки в цілому.

З економічної точки зору *валютна система* являє собою сукупність валютно-фінансових відносин, що історично склалися на основі інтернаціоналізації господарських зв'язків, і обслуговуючих

(опосередкованих) ці зв'язки. З організаційно-інституційної точки зору – це сукупність матеріально-технічних засобів і фінансово-правових структур, за допомогою яких здійснюються грошові (валютні) розрахунки.

*Світова валютно-фінансова система* являє собою історично сформований на базі розвитку товарного виробництва, грошового обігу і міжнародних економічних відносин порядок розрахунків між учасниками платіжного обороту з властивою йому системою валютно-фінансових установ, регламентований міжурядовими угодами та статутами міжнародних організацій.

Валютні відносини, володіючи відносною самостійністю, через платіжні баланси, валютні курси, кредитні та розрахункові операції надають багатоаспектний вплив на хід суспільного відтворення, напрям, темпи і пропорції економічного розвитку окремих країн, їх міжнародні економічні відносини.

Еволюція валютних відносин обумовлена розвитком продуктивних сил, поглибленням міжнародного поділу праці. Соціально-економічна сутність валютних відносин полягає в забезпеченні необхідних умов для здійснення відтворення в рамках всесвітнього господарства.

*Суб'єктами валютних відносин* виступають держави, фізичні особи, підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Ці відносини реалізуються через певний механізм, який встановлює порядок випуску та використання коштів міжнародних розрахунків і платежу, правила встановлення обмінних курсів і т.д.

Таким чином, валютна система – форма організації та регулювання валютних відносин, закріплена національним законодавством або міждержавними угодами.

Залежно від масштабів і характеру функціонування розрізняють національні, регіональні та міжнародні валютні системи.

*Національна валютна система* формується на основі інтернаціоналізації господарських зв'язків, національного законодавства і державно-правових норм організації валютних відносин країни з урахуванням міжнародного права. Ця форма валютної системи виконує дві основні функції: обслуговування міжнародного (зовнішнього) платіжного обороту країни; формування валютних ресурсів, необхідних для нормального процесу суспільного відтворення.

*Регіональна валютна система* формується на основі інтеграційних процесів, міждержавних регіональних економічних угруповань. Ця форма валютної системи покликана обслуговувати міжнародний платіжний оборот країн-членів інтеграційного угруповання.

*Міжнародна валютна система* формується на базі міжнародного поділу праці, в процесі становлення та розвитку світового господарства і закріплюється міждержавними угодами. Ця форма валютної системи обслуговує взаємний обмін результатами діяльності національних господарств світової спільноти.

Історично спочатку виникли національні валютні системи, закріплені національним законодавством з урахуванням норм міжнародного права. Національна валютна система є складовою частиною грошової системи країни, хоча вона відносно самостійна і виходить за національні кордони. Її особливості визначаються ступенем розвитку і станом економіки та зовнішньоекономічних зв'язків країни.

Національна валютна система нерозривно пов'язана зі світовою валютною системою – формою організації міжнародних валютних відносин, закріпленої міждержавними угодами. Хоча світова валютна система переслідує глобальні, світогосподарські цілі і має особливий механізм функціонування та регулювання, вона тісно пов'язана з національними валютними системами. Цей зв'язок здійснюється через національні банки, що обслуговують зовнішньоекономічну діяльність, і проявляється в міждержавному валютному регулюванні та координації валютної політики провідних країн. Взаємний зв'язок національних та світової валютних систем не означає їх тотожності, оскільки різні їх завдання, умови функціонування та регулювання, вплив на економіку окремих країн і світове господарство. Між цими формами валютних систем є певний зв'язок і взаємозв'язок через різного роду кредитно-фінансові інститути, які обслуговують і регулюють валютно-фінансові відносини.

## **10.2. Елементи валютної системи та їх характеристика**

Зв'язок і відмінність національних та світової валютних систем виявляються в їх елементах.

## Основні елементи національної та світової валютних систем

<i>Національна валютна система</i>	<i>Світова валютна система</i>
національна валюта	резервні валюти, міжнародні лічильні валютні одиниці
умови конвертованості національної валюти	умови взаємної конвертованості валют
паритет національної валюти	уніфікований режим валютних паритетів
режим курсу національної валюти	регламентація режимів валютних курсів
наявність або відсутність валютних обмежень, валютний контроль	міждержавне регулювання валютних обмежень
національне регулювання міжнародної валютної ліквідності країни	міждержавне регулювання міжнародної валютної ліквідності
регламентація використання міжнародних кредитних засобів обігу	уніфікація правил використання міжнародних кредитних засобів обігу
регламентація міжнародних розрахунків країни	уніфікація основних форм міжнародних розрахунків
режим національного валютного ринку і ринку золота	режим світових валютних ринків і ринків золота
національні органи, керівники і регулюють валютні відносини країни	міжнародні організації, що здійснюють міждержавне валютне регулювання

Основний елемент будь-якої валютної системи – валюта. Валютою є будь-який товар, що виконує функції грошей на міжнародному рівні. В залежності від приналежності розрізняють валюту:

- національну – законний платіжний засіб на території країни-емітента;
- іноземну – платіжний засіб інших країн, законно чи незаконно використовується на території даної країни.

У міжнародних розрахунках зазвичай використовується іноземна валюта. З нею пов'язано поняття девізу – будь-який платіжний засіб в іноземній валюті. Іноземна валюта є об'єктом купівлі-продажу на валютному ринку, використовується в міжнародних розрахунках, зберігається на рахунках в банках, але не є законним платіжним засобом на території даної держави (за винятком періодів сильної інфляції).

Світова валютна система базується на функціональних формах світових грошей. Світовими називаються гроші, які обслуговують міжнародні відносини (економічні, політичні, культурні).

Валюти ділять на групи і за іншими ознаками:

– резервна валюта – валюта, в якій країна зберігає свої ліквідні міжнародні активи, які використовуються для покриття негативного сальдо платіжного балансу;

– вільно використовувана валюта – валюта, яка використовується в міжнародних розрахунках як засобу платежу, визначення ціни контракту, продається і купується на валютних ринках;

– тверда валюта – валюта, що характеризується стабільним валютним курсом, руху якого в основному відповідають фундаментальним макроекономічним закономірностям. У країні-емітенті твердої валюти відсутні валютні обмеження за поточними операціями. Тверда валюта – не синонім конвертованості валюти, але за змістом ці поняття досить близькі;

– м'яка валюта – це валюта з перманентно нестабільним курсом, знижується по відношенню до твердих валют, обмежено конвертуєтравня (українська гривня, турецька ліра і т.д.).

Особливою категорією конвертованої національної валюти є резервна (ключова) валюта, яка виконує функції міжнародного платіжного і резервного засобу, служить базою визначення валютного паритету і валютного курсу для інших країн, широко використовується для проведення валютної інтервенції з метою регулювання курсу валют країн – учасниць світової валютної системи .

Наступний елемент валютної системи характеризує ступінь *конвертованості валют*. Конвертованість валюти – це здатність резидентів та нерезидентів вільно, без всяких обмежень обмінювати національну валюту на іноземну і використовувати іноземну валюту в угодах з реальними і фінансовими активами. Розрізняють:

- вільно конвертовані валюти, без обмежень обмінюються на будь-які іноземні валюти;
- частково конвертовані валюти країн, де зберігаються валютні обмеження;
- неконвертовані (замкнуті) валюти країн, де для резидентів і нерезидентів введено заборону обміну валют.

Елементом валютної системи є валютний паритет-співвідношення між двома валютами, яке встановлюється в законодавчому порядку. Валютний паритет мав сенс в умовах золотого і золотодевізного стандартів. В умовах плаваючих валют цей термін реального економічного сенсу не має, проте нерідко застосовується у випадках «жорсткої прив'язки» однієї валюти (зазвичай слабкою) до іншої, твердою.

*Режим валютного курсу* також є елементом валютної системи. Розрізняються фіксовані валютні курси, що коливаються у вузьких рамках, плаваючі курси, що змінюються в залежності від ринкового попиту та пропозиції валюти, а також їх різновиди.

***Фактори, що впливають на валютний курс:***

- темп інфляції;
- стан платіжного балансу;
- різниця процентних ставок в різних країнах;
- діяльність валютних ринків і спекулятивні валютні операції;
- ступінь використання певної валюти на євrorинку і в міжнародних розрахунках;
- прискорення або затримка міжнародних платежів;
- ступінь довіри до валюти на національному і світовому ринках;
- валютна політика.

Елементом валютної системи є *наявність або відсутність валютних обмежень*. Обмеження операцій з валютними цінностями служать також об'єктом міждержавного регулювання через МВФ. Кожна країна – член МВФ приймає на себе зобов'язання по усуненню валютних обмежень по поточних операціях. Тим не менше, близько 40 країн – членів МВФ ще мають різні валютні обмеження за операціями, що відображаються за рахунком поточних операцій платіжного балансу.

Що стосується наступного елементу валютної системи – *міжнародних кредитних засобів обігу*, то регламентація правил їх використання здійснюється відповідно до уніфікованих міжнародних норм (чеки і векселі).

*Регулювання міжнародної валютної ліквідності* як елемент валютної системи зводиться до забезпеченості міжнародних розрахунків необхідними платіжними засобами. Міжнародна валютна ліквідність (МВЛ) – здатність країни забезпечувати своєчасне погашення своїх

міжнародних зобов'язань прийнятними для кредитора платіжними засобами. Міжнародна валютна ліквідність, з одного боку, – це сукупність джерел фінансування та кредитування світового платіжного обороту. Вона залежить від забезпеченості міжнародної валютної системи міжнародними резервними активами. З іншого боку, це показник платоспроможності конкретної країни. Показником МВЛ часто слугує ставлення офіційних золото-валютних резервів до суми річного товарного імпорту.

*Режим валютного ринку і ринку золота* є об'єктом національного і міжнародного регулювання. Мова йде про регламентацію діяльності національних органів управління і регулювання валютних відносин країни (центральний банк, міністерство економіки і фінансів, в деяких країнах – органи валютного контролю). Національне валютне законодавство регулює операції в національній та іноземній валюті (право володіння, ввезення та вивезення, купівлю-продаж). Міждержавне валютне регулювання здійснює МВФ, а в Європейській валютній системі – Європейський валютний інститут.

### **10.3. Теорії міжнародних валютно-фінансових відносин**

*Теорія паритету купівельної спроможності* базується на номіналістичній і кількісній теорії грошей. Суть номіналістичної теорії грошей: гроші – творіння держави, база – валютний курс, який не має вартісної основи, а валютний паритет встановлюється державою в залежності від його політики. Нитка міркувань така: купівельна спроможність валют визначається цінами; ціни залежать від кількості грошей в обігу; кількість грошей регламентується центральним банком – органом уряду.

Її витоки беруть початок від поглядів англійських економістів Д. Юма і Д. Рікардо. На думку Д. Рікардо, знецінення грошей – наслідок їхнього надлишку, а співвідношення купівельної спроможності валют визначається кількістю грошей в обігу відповідних країн. Основні положення даної теорії полягають у твердженні, що валютний курс

визначається відносною вартістю грошей двох країн, яка залежить від рівня цін, а останній – від кількості грошей в обігу.

Подальший розвиток теорії паритету купівельної спроможності йшов по лінії приєднання додаткових факторів, що впливають на валютний курс та приведення його у відповідність з купівельною спроможністю грошей. У їх числі вводяться державою торгові і валютні обмеження, динаміка кредиту і процентних ставок. Кейнс ввів додаткові чинники: психологічні та руху капіталів. Маршалл додав поняття еластичності попиту по відношенню до ціни.

Однак основна ідея про те, що валютний курс визначається співвідношенням між рівнями цін двох країн, залишилася без зміни в сучасній західній економічній науці.

*Теорія регульованої валюти містить два напрямки:*

1. Теорія рухливих паритетів або маневреного стандарту – розроблено Фішером і Кейнсом. Суть: знижувати курс національної валюти з метою впливу на ціни, експорт, виробництво і зайнятість у країні, для боротьби за зовнішні ринки.

2. Теорія курсів рівноваги чи нейтральних курсів – підміняє паритет купівельної спроможності поняттям «рівновагу курсу». Нейтральним є курс, відповідний стану рівноваги національної економіки. Дана теорія підкреслює вплив на курс також факторів, які не завжди можуть бути виміряні. У їх числі мита, валютна спекуляція, рух «гарячих» грошей, психологічні і політичні чинники.

*Теорія фіксованих паритетів і курсів* заснована на режимі фіксованих паритетів, допускаючи їх зміну лише при фундаментальній нерівновазі платіжного балансу. Прихильники вважали, що зміни валютного курсу – неефективний засіб регулювання платіжного балансу у зв'язку з недостатньою реакцією зовнішньої торгівлі на коливання цін на світових ринках в залежності від курсових співвідношень.

Сутність *теорії плаваючих валютних курсів* полягає в обґрунтуванні наступних переваг режиму плаваючих валютних курсів порівняно з фіксованими:

- автоматичне вирівнювання платіжного балансу;
- вільний вибір методів національної економічної політики без зовнішнього тиску;



- стримування валютної спекуляції, так як при плаваючих валютних курсах воно набуває характеру гри з нульовим результатом: одні втрачають те, що виграють інші;
- стимулювання світової торгівлі;
- валютний ринок краще, ніж держава визначає курсове співвідношення валют.

На думку прихильників, валютний курс повинен вільно коливатися під впливом ринкового попиту та пропозиції, а держава не повинна його регулювати.

*Нормативна теорія валютного курсу* розглядає валютний курс як додатковий інструмент регулювання економіки, рекомендуючи режим гнучкого курсу, контрольованого державою. Дана теорія називається нормативною, так як її автори вважають, що валютний курс повинен ґрунтуватися на паритетах і угодах, встановлених міжнародними органами.

Сутність *теорії ключових валют* полягає в прагненні довести:

- 1) необхідність і неминучість розподілу валют на ключові (долар і фунт стерлінгів), тверді (марка, франк і т. д.) і м'які, не грають активної ролі в МЕВ;
- 2) лідируючу роль долара в протипагу золоту (за їхньою оцінкою, долар не гірше, а краще золота);
- 3) необхідність орієнтації валютної політики всіх країн на долар і підтримки його як резервної валюти, навіть якщо це суперечить їхнім національним інтересам.

## **10.4. Міжнародні фінансові ринки**

В останні десятиліття світовий фінансовий ринок (МФР) отримав широкий розвиток і в даний час грає провідну роль у функціонуванні міжнародної економічної системи. Серед тенденцій розвитку МФР можна виділити наступні: глобалізацію, інтернаціоналізацію, інституціоналізацію, дізінтермідацію, зростання міжнародної конкуренції, інтеграцію, конвергенцію, інформатизацію, комп'ютеризацію і концентрацію світових ринків.

Глобалізація МФР виражається в збільшенні його частки в операціях кредитування і запозичення резидентами різних країн.

Інтернаціоналізація МФР полягає в тому, що широка диверсифікацію діяльності суб'єктів світового господарства по країнах і регіонах не дозволяє визначити їх національну приналежність.

Інтеграція МФР є однією з найбільш помітних тенденцій розвитку МФС. Інтеграційні процеси сприяли підвищенню мобільності капіталу і зниження транзакційних витрат.

Конвергенція МФР – процес, схожий з інтеграцією, що полягає в поступовому стиранні кордонів між секторами міжнародного фінансового ринку.

Найважливішою тенденцією кінця 90-х рр. ХХ століття став кількісний і якісний ріст інституційних інвесторів. Процес інституціоналізації МФР виражається в посиленні ролі страхових компаній, пенсійних і взаємних фондів, інвестиційних компаній.

Іншою помітною тенденцією МФР, що зробила істотний значення на інтеграційні процеси в банківській діяльності, стала дізінтермідація (Disintermediation; «вимивання посередництва»), – є виключення фінансових посередників (брокерів, банків) з угод між позичальниками і кредиторами або покупцями і продавцями на фінансових ринках, дозволяє обом сторонам фінансової угоди зменшити свої витрати, відмовившись від платежів комісій та інших зборів. Під впливом дізінтермідації і конкуренції на МФР банки все глибше впроваджуються в сферу діяльності фінансових та біржових організацій, утворюючи біржові компанії, використовуючи нові фінансові інструменти і технології для управління портфелями цінних паперів.

Посилення міжнародної конкуренції також виражається в її зростанні серед суб'єктів МФР, які є резидентами різних країн. Зростання конкуренції за останні двадцять років серед глобальних компаній і фінансових установ призвів, з одного боку, до підвищення ефективності функціонування МФР, а, з іншого боку, до підвищення вимог до фінансових інститутів з точки зору економічної ефективності їх діяльності.

Конкуренція, яка посилюється, певною мірою вплинула на процес концентрації МФР, який характерний абсолютно для всіх учасників МФР і

особливо для банків. Концентрація відбувається шляхом злиття та поглинання, причому ці угоди набувають наднаціональний характер.

Комп'ютеризація та інформатизація є основними тенденціями розвитку МФР, оскільки вся його діяльність на сучасному етапі здійснюється за допомогою комп'ютерних та інформаційних технологій. Учасники МФР приймають рішення на основі складного комп'ютерного моделювання, статистичного аналізу величезного масиву даних, застосування методів математико-статистичних симуляцій і нейронових систем прогнозування.

Головними гравцями на світовому фінансовому ринку є банки, які здійснюють 85–95 % угод між собою на міжбанківському ринку та з торгово-промисловою клієнтурою. Через брокерські фірми (в тому числі біржі) здійснюється близько 30 % операцій світового фінансового ринку. З кінця 60-х років ХХ ст. зростає роль великих компаній на світовому фінансовому ринку.

Світовий (міжнародний) фінансовий ринок поділяється на централізований та децентралізований.

Централізований світовий фінансовий ринок представлений валютними біржами. Його також називають біржовим ринком.

На децентралізованому (позабіржовому) світовому ринку торгівля повністю децентралізована і здійснюється переважно через дилінгові системи, міжнародні телекомунікаційні системи, телефоном. На сучасному етапі спостерігається процес глобалізації централізованого фінансового ринку. Прикладом цього є угода про злиття лондонської та франкфуртської фондових бірж. До цієї угоди приєднується також американська, яка у Європі представлена через електронну біржу у Брюсселі.

Залежно від здійснюваних на світовому фінансовому ринку операцій (валютних, кредитних або інвестиційних), ринок має відповідні сегменти: валютний ринок, кредитний ринок і ринок цінних паперів. Водночас кредити та інвестиції поділяють за терміном реалізації майнових прав на короткі (до одного року) і тривалі, тобто виникають сегменти: ринки грошей та капіталів.

### **Світовий валютний ринок**

*Валютний ринок як економічна категорія відображає повну сукупність відносин по здійсненню операцій купівлі-продажу іноземної*

валюти, інших валютних цінностей, цінних паперів в іноземній валюті та руху іноземних капіталів.

*З практичної точки зору під валютним ринком* розуміють офіційні фінансові центри, в яких зосереджено здійснення валютних операцій. Найбільшими міжнародними валютними ринками, представленими сукупністю банків, бірж і фінансових компаній, є ринки Лондона, Нью-Йорка, Токіо, Франкфурта-на-Майні, Парижа, Сінгапура, Цюриха, Гонконгу.

*Головні функції валютного ринку:*

- реалізація валютної політики держави, спрямованої на забезпечення регулювання національної економіки та розширення ВЕС;
- сприяння поглибленню МРТ і МТ;
- визначення і формування попиту та пропозиції на іноземні валюти;
- своєчасне проведення міжнародних розрахунків;
- регулювання валютних курсів;
- хеджування валютних ризиків;
- диверсифікація валютних резервів;
- отримання прибутків від операцій з валютою і валютними цінностями.

*Види валютних ринків:*

Регіональні ринки: європейський (Лондон, Цюрих, Париж), північноамериканський (Нью-Йорк) і азіатський (Токіо, Сінгапур, Гонконг).

Національні ринки, які забезпечують рух валютних потоків у даній країні та обслуговують зв'язки з міжнародними валютними центрами. Розвиненість національного валютного ринку залежить від стану фінансово-кредитної системи країни, рівня її інтеграції у світову економіку, системи валютного регулювання та інших чинників.

Ринки за видами валютних операцій: ф'ючерсні, опціонні, форвардні, депозитні і т.д.

*Основні суб'єкти (учасники) валютного ринку:*

- Валютні біржі.
- Комерційні банки.
- Центральні банки.

– Підприємства, фінансові організації, які вчиняють зовнішньоекономічну операції.

– Підприємства, міжнародні корпорації, фінансові організації, що здійснюють іноземні вкладення.

– Фізичні особи.

– Валютні брокерські фірми.

#### *Світова система валютного ринку*

Валютний ринок складається з безлічі національних валютних ринків, які в тій чи іншій мірі об'єднані у світову систему. Ця система дозволяє банку в будь-якому валютному центрі здійснювати угоди на такій основі:

1 рівень: *Роздрібна торгівля*. Угоди на одному національному ринку, при яких банк-дилер при купівлі-продажу безпосередньо взаємодіє з клієнтом.

2 рівень: *Оптова міжбанківська торгівля*. Угоди на одному внутрішньому ринку, за яких два банки-дилера взаємодіють один з одним за допомогою валютного брокера. По суті, це міжбанківський ринок.

3 рівень: *міжнародна торгівля*. Угоди між двома і більше національними ринками, при яких банки-дилери різних торгових центрів взаємодіють один з одним. Такі угоди можуть включати арбітражні операції на двох чи більше ринках.

На валютному ринку склалася така система взаємин:

– між комерційними банками та їх клієнтами;

– між комерційними банками однієї і тієї ж країни;

– між комерційними банками різних країн;

– між комерційними та центральними емісійними банками;

– між центральними емісійними банками.

#### *Учасники валютних ринків:*

1. Центральні банки виходять на валютний ринок з двох причин: з метою залучення іноземної валюти від імені свого уряду (наприклад, для поповнення федерального резерву) та з метою створення впливу на валютний курс. В Україні таким банком є Національний банк України.

2. Комерційні банки. Банки, яким надано право на проведення валютних операцій, називаються уповноваженими, девізними або валютними. В Україні це – будь-який комерційний банк, офіційно зареєстрований на території країни, який має ліцензію Національного

банку України на проведення валютних операцій, а також здійснює валютний контроль над операціями своїх клієнтів.

3. Фінансові установи (фонди хеджування, пенсійні фонди) – установи, які виступають на ринку через посередництво банків. Уповноваженими кредитно-фінансовими установами називаються ті, що отримали ліцензію НБУ на проведення валютних операцій (наприклад, Українська фінансова група, Кредитно-фінансовий союз та ін.).

4. Резиденти та нерезиденти.

### **Світовий кредитний ринок**

Однією із складових світового фінансового ринку є міжнародний ринок боргових зобов'язань (ринок позичкових капіталів). Це специфічна сфера ринкових відносин щодо обігу боргових зобов'язань, які гарантують кредиторіві право стягувати борг з боржника.

Міжнародний ринок боргових зобов'язань умовно поділяють на міжнародний кредитний ринок (ринок банківських кредитних зобов'язань) та міжнародний ринок боргових цінних паперів, на якому обертаються фінансові інструменти, що засвідчують боргові відносини між кредиторами та позичальниками (облігації, ноти, комерційні папери тощо). Головною ознакою такого поділу є можливість або неможливість вільної купівлі-продажу фінансових зобов'язань або фінансових інструментів (угоди щодо обміну сьогоднішньої вартості на майбутню можуть оформлюватися у вигляді цінних паперів, які можуть бути предметом вільної купівлі-продажу, а кредитні угоди, тобто зобов'язання позичальника перед кредитором, не є предметом вільної купівлі-продажу). Кожний з ринків включає євроринок як частину міжнародного ринку позичкових капіталів.

Міжнародний кредит визначається як рух позичкового капіталу у формі фінансових вимог між кредиторами і позичальниками різних країн, пов'язаний з наданням валютних і товарних ресурсів (активів) на умовах повернення, строковості і сплати відсотків. Беручи участь в кругообігу капіталу на всіх його стадіях, міжнародний кредит опосередковує його перехід з однієї форми в іншу: з грошової у виробничу, потім у товарну і знову в грошову. Отже, на міжнародному кредитному ринку здійснюється рух грошового капіталу, формується попит та пропозиція. Міжнародний

кредит розглядають як особливий вид міжнародної торгівлі. Ця торгівля не є обміном товару на товар, а обміном сьогоdnішнього товару на товар в майбутньому. Такий обмін називають міжчасовою торгівлею.

До сфери міжнародних кредитних операцій Банк міжнародних розрахунків включає такі специфічні види діяльності банків:

- позики та кредити, які надають банки один одному як усередині країни, так і за її межами;
- позики та кредити, які надаються небанківськими установами як усередині країни, так і за її межами;
- міжбанківське повторне депонування (операції з євровалютами, операції на офшорних банківських ринках).

Міжнародні операції банків характеризують такі основні риси:

- операції з кредитування враховують валютний, кредитний, регіональний ризики, уникнути яких допомагає проведення різних захисних заходів;
- велику частину кредитних операцій міжнародних банків складають кредити зарубіжним банкам, які не є їх відділеннями. Прямі банківські кредити, як правило, концентруються у країнах, що розвиваються;
- міжнародне кредитування в основному орієнтовано на надання короткострокових кредитів іноземним банкам, які не є відділеннями даного банку;
- географічно райони короткострокового кредитування більше різноманітні, ніж зони довгострокового кредитування.

Міжнародне кредитування здійснюється у різних формах. Їх можна класифікувати за кількома ознаками, які характеризують окремі сторони кредитних відносин

*За джерелами* розрізняють внутрішнє та іноземне кредитування зовнішньої торгівлі.

*За предметом* зовнішньоекономічної угоди розрізняють:

комерційний (товарний) кредит, який безпосередньо пов'язаний із зовнішньою торгівлею. Він надається на закупівлю певних товарів або оплату послуг і носить, як правило, «пов'язаний» характер, тобто суворо цільовий, закріплений в кредитній угоді;

фінансовий кредит. Він забезпечує здійснення торгівлі на будь-якому ринку, що дає широкі можливості для вибору торговельних партнерів. Але, найчастіше цей вид кредиту використовується не для торговельного постачання, а на прями капіталовкладення, будівництво інвестиційних об'єктів, поповнення рахунків в іноземній валюті, погашення зовнішньої заборгованості, підтримку валютного курсу тощо.

*За видами надання* кредити поділяються на товарні, які експортери надають імпортерам, та валютні, що видаються банками у грошовій формі.

*За термінами* міжнародні кредити поділяються на:

короткострокові – до 1 року (як правило, використовується у зовнішній торгівлі, для розрахунків по неторговельним, страховим, спекулятивним угодам);

середньострокові – від 1 року до 5 років (інколи до 7–8 років);

довгострокові – більше ніж 5 років (використовуються, для інвестування в основні засоби виробництва, фінансування масштабних проектів, науково-дослідницьких робіт, впровадження нових технологій, а також для надання позик міжнародними фінансовими організаціями, урядами країн).

*За валютою* позики кредити можуть надаватись у валюті країни-позичальника, країни-кредитора, третьої країни або в міжнародних розрахункових одиницях (СДР, євро).

*За забезпеченням* розрізняють забезпечені та бланкові кредити. Забезпеченням кредитів слугують товари, товаророзпорядчі та інші комерційні документи, цінні папери, векселі, нерухомість тощо. Бланковий кредит видається боржнику під його зобов'язання погасити його у визначений термін, а документом по цьому кредиту є соло-вексель з підписом лише тільки боржника.

*За технікою* надання кредити класифікують на готівкові, які зараховуються на рахунок боржника та надходять в його розпорядження; акцептні, що застосовуються у формі акцепту тратти імпортером або банком; депозитні сертифікати та інші.

За типом кредитора кредити поділяються на приватні, що надаються фірмами, банками, брокерами; урядові; змішані, в яких беруть участь як приватні фірми, так і держава; міждержавні кредити міжнародних та регіональних валютно-кредитних та фінансових організацій.



Важливим різновидом міжнародного комерційного кредиту є **фірмовий** кредит. Він трапляється тоді, коли фірма-експортер однієї країни надає імпортеру іншої країни відстрочку платежу при реалізації товарів і послуг.

**Банківські** кредити мають деякі переваги перед фірмовими: дають можливість позичальнику вільніше використовувати кошти на купівлю товарів, забезпечують довші терміни кредиту, більші обсяги поставок за кредитом, а також характеризуються порівняно нижчою вартістю. Банки надають крім фінансових кредитів, які дозволяють на максимально вигідних умовах купувати товари на будь-якому ринку, також і експортні кредити.

*Експортний кредит* – це кредит, який видається банком країни-експортера банку країни-імпортера для кредитування поставок машин, устаткування і т. ін. Видається він у грошовій формі і носить «пов'язаний» характер: позичальник зобов'язаний використати позику виключно для закупівлі товарів у країни-кредитора.

Проміжною формою між фірмовим і банківським кредитом в деяких країнах є *брокерський* кредит. Як і комерційний кредит, він має справу з товарними операціями і одночасно з банківським кредитом, оскільки брокери зазвичай беруть позику у банків.

У практиці міжнародного банківського кредитування у сфері зовнішньої торгівлі використовуються такі альтернативні форми, як міжнародний факторинг, форфейтинг, лізинг.

*Факторинг* – це операція з продажу зарубіжних рахунків до отримання постачальниками експортної продукції комерційним банкам або спеціалізованим компаніям. Відмітні особливості факторингу: приймаються вимоги угод до 1 року; немає обмежень щодо суми; використовуються в основному на внутрішньому ринку; можливий регрес вимог на покупця; використовується широке коло валют; не завжди потребуються додаткові гарантії.

*Форфейтинг* – це операція купівлі банком-форфейтором на повний строк і за заздальгідь установленими умовами векселів та інших боргових і платіжних документів. Згідно з угодою про форфейтинг імпортер звичайно надає простий вексель, який гарантує банк за дорученням імпортера. Експортер продає цей простий вексель форфейтинговому банку зі

скидкою. Банк-форфейтор бере на себе ризик несплати боргових зобов'язань без права регресу (обігу) цих документів на колишнього власника. Форфейтори можуть перепродавати куплені в експортерів векселі на вторинному ринку, котрий отримав назву «а форфе» (від французького «a forfeit», що означає поступитися правом).

*Лізинг* – це операція кредитування у формі оренди устаткування, суден, автомобілів, літаків тощо строком від 3 до 15 років. Оренда виступає як форма отримання кредиту і водночас як форма міжнародної торгівлі, що створює умови для прискореного розвитку новітніх технологій. Лізингова компанія (лізингодавець) придбаває устаткування і т. ін. за свій рахунок і передає за контрактом оренди фірмі (лізингоотримувачу) на певний строк. Після закінчення строку оренди фірма-клієнт може його продовжити або викупити орендоване майно за залишковою вартістю. Орендна плата встановлюється на рівні, що перевищує ціну об'єкта оренди, за якою його можна купити за звичайних комерційних умов.

### **Світовий ринок цених паперів**

Міжнародний ринок цінних паперів відрізняється від інших видів ринку перш за все специфікою товару. *Цінний папір* – товар особливого роду. Це одночасно і титул власності, і боргове зобов'язання, право на отримання доходу та зобов'язання виплачувати дохід. Цінний папір – товар, який не маючи власної вартості (вартість цінного паперу як такої незначна), може бути проданий за високою ринковою ціною. Останнє пояснюється тим, що цінний папір, маючи свій номінал, представляє певну величину реального капіталу, вкладеного, наприклад, у промислове підприємство. Якщо ринковий попит на цінний папір перевищить пропозицію, то її ціна може перевищити номінал (можлива зворотна ситуація). Оскільки ринкова ціна цінного паперу може істотно відхилитися від її номіналу, то вона являє собою «фіктивний капітал».

*Цінний папір* – документ, що засвідчує з дотриманням встановленої форми і обов'язкових реквізитів майнові права, здійснення або передача яких можливі тільки при його пред'явленні.

*Відмінні ознаки цінних паперів:*

– це документи;

- складаються ці документи з дотриманням встановленої форми і обов'язкових реквізитів;
- вони засвідчують майнові права;
- здійснення або передача майнових прав можливі тільки при пред'явленні цих документів.

Не можна не відзначити і такі якості цінних паперів, як ліквідність, обертаність, ринковий характер, стандартність, серійність, участь в цивільному обороті.

Під *ліквідністю* розуміється здатність цінних паперів бути пре-обертання в грошові кошти шляхом продажу. Для цього необхідно, щоб цінні папери могли обертатися на ринку. *Обертаність* полягає в здатності цінних паперів виступати в якості або предмета купівлі-продажу (акції, облігації), або платіжного інструменту, який опосередковує звернення на ринку інших товарів (чеки, векселі, приватизаційні документи).

Цінні папери існують як особливий товар, який повинен мати свій *ринок з властивою йому організацією* і правилами роботи на ньому. Цей ринок характеризується здебільшого вільною і легко доступною передачею цінних паперів одним власником іншому.

*Серійність* означає випуск цінних паперів серіями, однорідними групами. Вона тісно пов'язана зі *стандартністю*, так як цінні папери одного типу повинні мати стандартний зміст (стандартну форму, стандартність прав, стандартність термінів дії).

Участь цінних паперів як товару в *цивільному обороті* полягає в їх здатності не тільки бути предметом купівлі-продажу, а й виступати об'єктом інших майнових відносин (угод застави, зберігання, дарування, позики, успадкування).

***Основними функціями міжнародного ринку цінних паперів є:***

- інвестиційна функція, тобто утворення і розподіл інвестиційних фондів, необхідних для розширеного відтворення і технічного прогресу;
- переділ власності з допомогою використання пакетів цінних паперів (передусім акцій);
- перерозподіл ризиків (хеджування) шляхом купівлі-продажу фіктивного капіталу, за допомогою «протилежних» угод, учасники яких по черзі беруть ризик на себе;

– підвищення ліквідності боргу (у тому числі державного), покриття його за допомогою випуску цінних паперів.

Таким чином, міжнародний ринок цінних паперів – регулятор багатьох стихійно протікають у ринковій економіці процесів. До них відноситься і процес інвестування капіталу. Останній передбачає, що міграція капіталу забезпечує його приплив до місць необхідного додатку, одночасно вона веде до відтоку капіталу з тих галузей виробництва, де має місце його надлишок.

### ***Професіонали ринку.***

Функціонування міжнародного фондового ринку неможливий без професіоналів, які обслуговують його і вирішальних виникають завдання. Їх діяльність вимагає застосування складної комп'ютерної техніки, що забезпечує процес ціноутворення і розповсюдження інформації. В сучасних умовах необхідна спеціальна підготовка професіоналів фондового ринку, що включає як загальноекономічну і технічну, так і, враховуючи гострі ситуації, що виникають на ринку, психологічну. В їх діяльності велике значення мають також досвід та інтуїція.

Основними професіоналами міжнародного фондового ринку є:

1. Брокери – посередники при укладанні угод, самі в них не беруть участь.

2. Дилери – посередники, які беруть участь в угодах своїм капіталом.

3. Керуючі – особи, розпоряджаються переданими їм на довірче управління цінними паперами. Працюють за винагороду

4. Кліринги – організації, що займаються визначенням взаємних зобов'язань (збір, звірка, коригування інформації по операціях з цінними паперами і підготовка бухгалтерських документів по ним).

5. Депозитарії надають послуги із зберігання цінних паперів. Може бути тільки юридична особа.

6. Реєстратори ведуть реєстри цінних паперів. Можуть займатися лише юридичні особи, які не мають права самі займатися операціями з цінними паперами

7. Організатори торгівлі на фондовому ринку надають послуги, що сприяють укладенню угод з цінними паперами. Вони зобов'язані розкривати таку інформацію будь-якій зацікавленій особі: правила допуску

до торгів учасників ринку цінних паперів, укладення та звірки угод, реєстрації та виконання угод.

8. Джеббери – фахівці на кон'юнктурі фондового ринку. Їх діяльність потрібна в зв'язку з постійним розширенням масштабів і структури ринку цінних паперів, ускладненням операцій на цьому ринку.

Поряд з цими професіоналами ринок цінних паперів обслуговують банківські службовці, працівники інвестиційних фондів, а також державні чиновники та юристи, що забезпечують необхідні для фінансового ринку законотворчість і контроль.

### ***Учасники ринку.***

В даний час учасників фондового ринку, що працюють одночасно та емітентами, і трейдерами, можна розділити на наступні основні категорії:

1. Головні учасники фондового ринку – держава, муніципалітети, найбільші національні та міжнародні компанії. Ці учасники мають високий імідж, а тому випуск і реалізація ними цінних паперів зазвичай значної праці не становлять: ринок завжди готовий їх прийняти у великих кількостях.

2. Інституційні інвестори, тобто різні фінансово-кредитні інститути, які вчиняють операції з цінними паперами (комерційні та інвестиційні банки, страхові товариства, пенсійні фонди).

3. Індивідуальні інвестори – різні приватні осіб, в тому числі власники невеликих підприємств венчурного бізнесу. Цінні папери малих підприємств завжди таять чималий ризик: у Західній Європі, наприклад, щорічно близько 3/4 загального числа цих підприємств терплять банкрутство і зникають.

4. Професіонали ринку цінних паперів – брокери і дилери. Вони мають доступ до інформації, необхідні зв'язки – все це полегшує їм операції з цінними паперами.

### ***Первинний і вторинний ринки цінних паперів***

Ринок цінних паперів обслуговує процес відтворення капіталу. В залежності від тієї ролі, яку він відіграє в процесі відтворення, його прийнято ділити на первинний і вторинний ринки.

*Первинний ринок* – ринок, на якому здійснюється розміщення вперше випущених цінних паперів. Основними його учасниками є емітенти цінних паперів і інвестори. Саме на первинному ринку здійснюється мобілізація тимчасово вільних грошових коштів та інвестування їх в економіку. Тут

відбувається розподіл вільних грошових коштів по галузях і сферах національної економіки. Критерієм цього розміщення в умовах ринкової економіки служить дохід, принесений цінними паперами. Це означає, що вільні грошові кошти спрямовуються у підприємства, галузі та сфери господарства, що забезпечують максимізації доходу.

Вторинний ринок – ринок, на якому здійснюється обіг цінних паперів у формі перепродажу раніше випущених і в інших формах. Основними учасниками є спекулянти, що переслідують мету отримання прибутку у вигляді курсової різниці. Зміст їх діяльності зводиться до постійній купівлі-продажу цінних паперів. Купити дешевше і продати дорожче – основний мотив їхньої діяльності.

Вторинний ринок обов'язково несе елемент спекуляції. Оскільки мета діяльності на ньому – дохід у вигляді курсової різниці, а курсова вартість формується під впливом попиту та пропозиції, оскільки існує безліч способів впливу на курс цінних паперів у бажаному напрямку. В результаті на вторинному ринку відбувається постійний перерозподіл власності, яке завжди має один напрямок – від дрібних власників до великих.

### ***Питання для самоконтролю:***

1. Що таке валютна система та валютний механізм?
2. Назвіть види валютних систем.
3. Взаємозв'язок світової, регіональної та світової валютних систем.
4. Елементи національної та світової валютних систем.
5. Назвіть теорії міжнародних валютно-фінансових відносин.
6. Що таке паритет купівельної спроможності?
7. Які переваги плаваючих валютних курсів?
8. Що є складовими світового фінансового ринку?
9. Функції світового валютного ринку.
10. Назвіть учасників валютного ринку.
11. Які рівні має світова система валютного ринку?
12. Що таке міжнародний кредит?
13. Які види міжнародного кредиту Ви знаєте?
14. Назвіть ознаки цінних паперів.
15. Функції ринку цінних паперів.

16. Яка різниця між первинним та вторинним ринком цінних паперів?
17. Хто відноситься до професіоналів фондового ринку?
18. Наведіть приклади учасників фондового ринку.

### Список використаної літератури до теми 10

1. Міжнародні фінанси [тескт] навч. посіб. 5-те вид. перероб. та доп./ за ред. Козак Ю. Г.— Київ – Катовіце.: Центр учбової літератури, 2014. – 348 с.
2. Бударина Н. А. Международные финансы: Учеб. пособ. / Н. А. Бударина – Донецк.: 2012. – 233 с.
3. Мертенс И. Курс лекций по современной финансовой теории / И. Мертенс — К.: Киевское инвестиционное агентство, 1997.
4. Макогон Ю. В. Международная экономика: учеб. пособ. с грифом МОУ. / Ю. В. Макогон, В. С. Миронов, Н. А. Бударина. — Донецк: ДонНУ, 2005. — 304 с.
5. Международные экономические отношения: теория и политика. Учебное пособие /под ред. Козака Ю. Г. — К.: ЦУЛ, 2013.
6. Рубцов Б. Б. Мировые финансовые рынки: основные тенденции развития / Б. Б. Рубцов // Финансовый аналитик. — 2008. — № 3.
7. Якубовський С. А. Валютно-фінансові чинники формування міжнародної інвестиційної позиції країн СНД / С. А. Якубовський // Актуальні проблеми міжнародних відносин: зб. наук. пр. — Київ. нац. ун-т імені Тараса Шевченка. Інститут міжнародних відносин, 2008. — № 72, ч. II. — С. 12–16.
8. Офіційний сайт національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/>
9. Шаров О. М. Тенденції розвитку європейського фондового ринку / О. М. Шаров // Вісник НБУ. – 2001. – № 10. – С. 38–43.

# ТЕМА 11. МІЖНАРОДНА ТОРГОВЕЛЬНА ПОЛІТИКА

## *11.1. Лібералізація торговельної політики*

## *11.2. Домовленості про протекціоністські заходи країн-членів ГАТТ*

## *11.3. Лібералізація міжнародної торгівлі в рамках регіональних економічних об'єднань*

### **11.1. Лібералізація торговельної політики**

Після закінчення Другої світової війни багато індустріально розвинених країн, прагнучи прискорити відновлення, а потім і розвиток національних господарств шляхом використання переваг міжнародного поділу праці, виявили зацікавленість у лібералізації міжнародної торгівлі на умовах взаємності. Тому спочатку – з другої половини 1940-х років, – основним напрямком лібералізації торгівлі була домовленість на багатосторонньому рівні. Пізніше, з кінця 1950-х, лібералізація стала здійснюватися в рамках великомасштабних регіональних економічних об'єднань, які (особливо Європейське економічне співтовариство) довгий час не без підстави сприймалися в світі, як замкнуті угруповання, котрі творили дискримінацію в торгівлі країн-учасниць об'єднання з рештою країн. Нарешті, третім напрямком лібералізації (з початку 1970-х) стали системи преференцій розвинених країн на користь країн, що розвиваються, і у взаємній торгівлі країн, що розвиваються.

Лібералізація міжнародної торгівлі на основі багатосторонньої домовленості проводилася переважно щодо промислових товарів і охоплювала кількісні обмеження імпорту, широко використовувалися в перші повоєнні роки, і порівняно високі митні тарифи. Останнє обумовлено тим, що тарифи вважаються головним «легітимним» інструментом регулювання зовнішньої торгівлі, застосовуються майже всіма країнами і поширюються на всю національну номенклатуру товарів. Крім того, середній рівень мит на промислові товари в економічно



розвинених країнах, успадкований більшістю з них з часу світової економічної кризи 1929–1933 рр., перевищував тоді 40 %, тобто за багатьма товарними позиціями мита були фактично заборонними.

Перші багатосторонні переговори про зустрічні тарифні поступки провели 23 країни ще в 1946 р. Переговори пройшли порівняно успішно і незабаром завершилися домовленістю про 45 тисячах таких поступок, загальна вартість яких становила 1/5 світової торгівлі. Одночасно було укладено Генеральну угоду про тарифи й торгівлю (ГАТТ), що містила основні правила міжнародного обміну. Зокрема, було підтверджено, що митні збори повинні бути, як правило, єдиним допустимим засобом регулювання торгівлі, і встановлено, що країни-учасниці Угоди будуть і надалі вести переговори про подальше зниження митних зборів на умовах надання взаємних тарифних поступок [1].

**Генеральна угода з тарифів і торгівлі (ГАТТ)**, підписану в 1947 р., деякі додаткові положення до окремих його статей і документи, прийняті в наступні роки, і особливо нові багатосторонні угоди, що становлять правову основу СОТ, свідчать про те, що міжнародне співтовариство виступає за лібералізацію світової торгівлі і проти протекціонізму. Разом з тим, зазначені документи і угоди дозволяють застосування протекціоністських заходів в певних випадках, що обмежує можливості експортерів в повній мірі користуватися перевагами поставок конкурентоспроможної продукції. Це впливає як безпосередньо з тексту ряду статей, так і з розпливчастого характеру формулювань в ГАТТ, що допускає різне їх тлумачення.

## **11.2. Домовленості про протекціоністські заходи країн-членів ГАТТ**

Перш за все, необхідно проаналізувати статті ГАТТ, які прямо допускають або, навпаки, обмежують застосування протекціоністських заходів. До найбільш важливим таких статей відносяться такі:

**Стаття XII «Обмеження для збереження рівноваги платіжного балансу»** передбачає можливість для країни-члена ГАТТ обмежувати

імпорт товару за кількістю або вартості «в цілях забезпечення свого зовнішнього фінансового положення і рівноваги платіжного балансу» з поступовим ослабленням обмежень у міру поліпшення стану та скасування, коли умови вже більше не виправдовують їх введення [2].

Таким чином, формулювання цієї статті мають двоїтий характер. З одного боку, країні-члену ГАТТ дозволяється обмежувати імпорт товару для забезпечення рівноваги свого платіжного балансу. Однак, з іншого боку, потрібно поступове ослаблення введених обмежень у міру поліпшення фінансового становища країни та їх подальша скасування. Слід зазначити, що положення статті XII широко застосовувалися на практиці країнами-членами, особливо державами, що розвиваються в періоди погіршення їх фінансового стану.

**Стаття XIX «Надзвичайні дії щодо імпорту окремих товарів»** дозволяє країнам ГАТТ застосовувати захисні заходи на тимчасовій основі в тих випадках, коли імпорт того чи іншого товару зростає в такій мірі, що це завдає або завдаватиме шкоди національному виробництву.

У пункті 1 статті XIX ця ситуація формулюється так: «якщо в результаті непередбачених обставин і виконання взятих на себе будь-якої стороною зобов'язань, включаючи тарифні поступки, будь-який товар імпортується в такій кількості та за таких умов, що це спричиняє або загрожує завдати серйозної шкоди вітчизняним виробникам аналогічних або безпосередньо конкуруючих товарів, ця сторона має право по відношенню до такого товару, а в такій мірі і на такий термін, які можуть бути необхідні для запобігання або усунення наслідків такої шкоди, призупинити виконання зобов'язання повністю або частково або анулювати поступку, або внести в неї зміни» [2].

Таким чином, положення статті XIX дозволяли країнам ГАТТ застосовувати протекціоністські заходи в певних випадках, але одночасно передбачали процедуру пошуку компромісних рішень з іншими зацікавленими країнами шляхом відповідних консультацій, щоб уникнути конфліктних ситуацій.

Застосування надзвичайних заходів на основі статті XIX дозволялося тільки по відношенню до всіх країн ГАТТ (які не призводили до вибіркового застосування). Недоліком положень цієї статті, який давав підставу для різного їх тлумачення, була відсутність єдиної методики і механізму

визначення кількісних оцінок «серйозного збитку», які дозволяють вдаватися до захисних заходів, а також невизначеність щодо національних процедур застосування захисних заходів.

**Стаття XVI «Субсидії»** встановлює певні обмеження на використання дотацій, але не в категоричній формі і з деякими застереженнями. Якщо дотація вітчизняному підприємству веде до збільшення його експорту або скорочення поставок іноземних товарів на внутрішній ринок, тобто заподіює чи створює загрозу спричинення шкоди інтересам будь-кого з членів ГАТТ, то сторони повинні обговорити можливість зменшення субсидування. Крім того, в пунктах 3 і 4 цієї статті сформульована вимога припинити субсидування експорту, що призводить до зниження цін, за винятком, однак, субсидування експорту сировинних товарів; щодо останніх, до яких відноситься і сільськогосподарська продукція, міститься лише заклик уникати застосування субсидій [2].

**Стаття VI «Антидемпінгове та компенсаційне мито»** визнає, що демпінг, який полягає в тому, що товари однієї країни потрапляють на ринок іншої країни нижче нормальної ціни, підлягає припиненню, якщо він спричиняє або створює загрозу спричинення матеріальної шкоди галузі вітчизняного виробництва (пункт 1). Стаття передбачає, що з метою усунення чи попередження демпінгу йому країна-член ГАТТ може накладати на що надходить в порядку демпінгу товар високу антидемпінгове мито. Відносно компенсаційних мит передбачається, що вони повинні нейтралізувати дотацію в країні походження або експорту товару [5].

Однак багато розвинених країн і, перш за все США, ЄС і Канада, часто зловживали правами на застосування антидемпінгових і компенсаційних мит і з ініціативи вітчизняних підприємців проводили антидемпінгові і антикомпенсаційні розслідування без достатніх підстав. У цьому випадку зазначені вище заходи, як і сам факт розслідування, набували протекціоністську спрямованість.

**Стаття XI «Загальне скасування кількісних обмежень»** передбачає, що країни-члени ГАТТ не повинні встановлювати або зберігати на ввезення будь-якого товару ніяких заборон або обмежень, чи то у формі квот, імпорتنих ліцензій або інших заходів, крім мит, податків або інших зборів. Разом з тим вимоги статті XI не поширюються на

заборону або обмеження імпорту, необхідні у зв'язку із застосуванням стандартів і правил класифікації, визначення сорту чи реалізації товарів у міжнародній торгівлі, а також обмеження ввезення сільськогосподарських товарів і продуктів рибальства в зв'язку з деякими заходами уряду. Практика показує, однак, що такі заборони і обмеження використовуються в протекціоністських цілях [2].

З тієї ж причини в ГАТТ включена стаття *XX «Загальні виключення»*, яка дозволяє країнам-членам застосування цілого ряду заборон і обмежень для цілей захисту суспільної моралі, охорони життя і здоров'я населення, тварин і рослин, а також охорони національних художніх, історичних або археологічних цінностей. Причому в першому абзаці цієї статті, мабуть, не без підстав, передбачається, що застосування таких заходів не повинно бути приховане обмеження міжнародної торгівлі і застосовуватися у спосіб, який би дозволяв довільну і невиправдану дискримінацію.

Протягом наступних десятиліть до окремих статей ГАТТ робилися пояснення і доповнення, в тому числі про протекціоністських заходів (до статей VI, VII, XI, XII і ін.).

Однак з часом ставало все більш очевидним, що узгоджені «поверхневі» уточнення є недостатніми для вдосконалення регулювання обмежень імпорту, використовуваних в протекціоністських інтересах. Тому в підсумку шостого раунду багатосторонніх переговорів групою великих країн з розвинутою економікою був узгоджений перший відокремлений документ, що отримав неофіційну назву Антидемпінговий кодекс, який уточнював деякі положення статті VI ГАТТ. У цьому документі, наприклад, від країни-імпортера вимагалось надання доказів шкоди від демпінгу.

Під час сьомого раунду багатосторонніх переговорів була зроблена спроба укладення серії спеціальних угод з найбільш актуальних аспектів регулювання міжнародної торгівлі, включаючи кілька угод для тих випадків, коли непротекціоністські за своїм призначенням заходи можуть служити протекціоністським обмеженням імпорту. Були підготовлені, зокрема, угоди з питань застосування антидемпінгових заходів, про технічні бар'єри і оцінці товарів в митних цілях.

Підводячи підсумки діяльності на багатосторонній основі з проблеми протекціонізму, можна зробити наступні висновки:

По-перше, міжнародне протидія протекціонізму, що дозволяє істотно зменшити його негативні наслідки для всіх країн-учасниць світової торгівлі, – складний процес, що триває вже протягом десятиліть і ще не завершений. Це, зокрема, пов'язано з тим що, поряд з явно протекціоністськими заходами, широко використовуються багато інших обмежень імпорту, що мають протекціоністський характер.

По-друге, завдання укладачів ГАТТ полягала в скороченні і впорядкуванні застосування, перш за все, відкрито протекціоністських заходів, тоді як основна увага укладачів наступних багатосторонніх угод його членів і документів СОТ зосереджено, крім того, на обмеження можливостей використання легальних інструментів регулювання зовнішньої торгівлі в протекціоністських цілях. Другий напрямок, мабуть, буде пріоритетним і для діяльності СОТ в перспективі.

По-третє, компромісні багатосторонні домовленості, які протидіють протекціоністським тенденціям, досягалися найчастіше двома шляхами: встановленням загальної заборони при одночасному вирішенні не дотримуватися його в певних випадках або, навпаки, встановленням загального дозволу з застереженнями про ряд обмежень. Тим самим вдавалося досягти домовленості між прихильниками і противниками протекціоністських заходів при різному їх складі.

По-четверте, з укладенням Угоди про захисні заходи і Генеральної угоди про торгівлю послугами проблему скорочення відкрито протекціоністських заходів до розумних меж в правовому відношенні можна вважати в основному вирішеною. Разом з тим проблема недопущення використання інших обмежень імпорту в протекціоністських цілях ще знаходиться в стадії обговорення. Одним з факторів, що ускладнюють її рішення, є постійне розширення асортименту товарів, що надходять на світовий ринок, і збільшення торгівлі продукцією з недостатньо вивченими властивостями, небезпечними для населення і навколишнього середовища.

Проведені раунди багатосторонніх тарифних переговорів дозволили істотно знизити рівень митного оподаткування митом промислових

товарів. При цьому сфера переговорів, їх процедура і результативність окремих раундів були різними.

В силу низки обставин особливо успішними були останні чотири раунди тарифних переговорів.

По-перше, в 1960-х роках прискорився науково-технічний прогрес, результати якого широко використовувалися у виробництві і сфері послуг, особливо на транспорті і в області міжнародного зв'язку. Все це створювало сприятливі передумови для швидкого розвитку світової торгівлі.

По-друге, в умовах співіснування з «конкуруючою» багатосторонньою торгівлі – Конференцією ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), створеної в середині 1964 р в рамках ГАТТ активізувалася діяльність з прийому нових членів. Таким чином, все більше число країн брало і виконувало взяті зобов'язання щодо зниження і скасування мит.

По-третє, накопичений досвід переговорів в рамках ГАТТ, дозволив його учасникам використовувати більш ефективну процедуру лібералізації: країни домовлялися про розмір лінійного, тобто суцільного, зниження мит (замість узгодження тарифних поступок по окремих товарах). Така процедура в поєднанні із застосуванням формули, коли високі мита скорочуються найбільшою мірою, дала можливість збільшити масштаби зниження митних тарифів. Зокрема, в результаті шостого раунду переговорів (травень 1964 – червень 1967 р.) мита були знижені протягом наступних п'яти років в середньому на 35 % – 37 %.

Необхідно також відзначити, що в рамках ГАТТ в листопаді 1967 був заснований новий орган – Комітет з торговельних переговорів між країнами, що розвиваються. Результатом його діяльності стала домовленість 16 країн, що розвиваються в жовтні 1971 року про взаємних тарифних поступок по 300 товарними позиціями, сумарна вартість міжнародної торгівлі якими становила приблизно 500 млн. дол. США. Тим самим був створений прецедент співпраці країн, що розвиваються в області лібералізації торгівлі.

Підсумком сьомого раунду переговорів в рамках ГАТТ (вересень 1973 р. – листопад 1979 р.) з'явилася домовленість про зниження мит протягом наступних восьми років в цілому приблизно на 34 %. Учасники переговорів також домовилися про зниження мит і скасування інших бар'єрів у торгівлі тропічними товарами, що експортуються країнами, що

розвиваються, зокрема, на чай, каву, какао і спеції. Особливістю сьомого раунду переговорів є використання нової форми лібералізації торгівлі: висновок галузевої угоди про повне скасування тарифних бар'єрів між групою зацікавлених, переважно індустріально розвинених країн, на продукцію літакобудування. Мита в даному секторі торгівлі втратили регулюючі функції і стали обтяжувати безпосередніх постачальників додатковими зборами. Загальна вартість тарифних поступок в результаті сьомого раунду переговорів збільшилася більш ніж в три рази в порівнянні з попереднім раундом. Це пов'язано зі збільшенням удвічі числа країн-учасниць переговорів, використанням нового методу зниження мит і їх скасування в секторі літакобудування, а також, мабуть, з підвищенням світових цін.

Восьмий раунд переговорів (вересень 1986 р – грудень 1993 р.) завершився домовленістю про зниження мит протягом наступних п'яти років в середньому більш ніж на третину. Крім того, країни-учасниці переговорів погодилися скасувати тарифи на папір і паперові вироби, фармацевтичні товари, будівельне і сільськогосподарське обладнання, меблі для офісів, іграшки, пиво і ряд алкогольних напоїв.

Велика вартість поступок в результаті останнього раунду пов'язана, крім згаданих вище факторів, з поширенням поступок вперше на торгівлю послугами. В результаті частка безмитних позицій в митних тарифах подвоїлася – з 22 % до 44 % [5].

Таким чином, після восьми раундів багатосторонніх переговорів середній рівень мит на промислові товари, що становив в країнах-учасницях ГАТТ 1948 р., як зазначалося, 40–45 %, знизився до кінця століття приблизно до 4 %.

Не можна не згадати і про те, що зменшилася фіскальне значення мит, що були в минулому одним з основних джерел надходжень до державного бюджету. Засобом задоволення фінансових потреб урядів все більше ставали внутрішні податки, а колишня тісний зв'язок між ресурсами скарбниці і рівнем митних тарифів втратилася. Все це говорить про те, що зниження митного оподаткування імпорту набуло незворотного характеру.

Зниження мит на багатосторонній основі не означає також відмову країн від протекціоністської торгової політики. Регулювання імпорту

урядами як і раніше здійснюється, але переважно за допомогою різних нетарифних засобів, які зберігаються відносно порівняно вузького кола певних товарів. Досягнуті в результаті сьомого і восьмого раунду переговорів домовленості передбачають правила застосування нетарифних заходів, що обмежують свавілля в цій царині.

### **11.3. Лібералізація міжнародної торгівлі в рамках регіональних економічних об'єднань**

Лібералізація міжнародної торгівлі в рамках регіональних економічних об'єднань з її дискримінаційною особливістю розвивається паралельно з лібералізацією на основі багатосторонніх домовленостей, і обидва процеси, як видається, стимулюють один одного. Регіональна лібералізація охоплює не тільки тарифні, але і нетарифні обмеження імпорту. Загальна кількість регіональних економічних угод, за даними секретаріату СОТ, на кінець 1996 р. досягає 144, з яких 80 вважаються чинними. В результаті майже кожна країна стала учасницею того чи іншого регіонального економічного об'єднання. В рамках об'єднань, на частку яких припадає приблизно 2/3 світової торгівлі, рівень лібералізації взаємної торгівлі учасників значно вище, ніж це досягнуто багатосторонніми домовленостями. Однак останнє не означає, що регіональна торгівля вже стала повністю вільною від протекціоністських обмежень.

Системи преференцій на користь країн, що розвиваються можна розглядати як продовження політики лібералізації міжнародної торгівлі, орієнтованої на певні її сегменти. Йдеться про двох таких системах: про Загальної системи преференцій і Глобальної системи торгових преференцій. У першій системі розвинені країни беруть участь в якості донорів, а країни, що розвиваються – в якості одержувачів тарифних пільг, тобто лібералізація здійснюється в односторонньому порядку, на невзаємній основі, а в другій - донорами і одержувачами тарифних і нетарифних пільг виступають держави, що розвиваються. У створенні обох цих систем важливу роль зіграла ЮНКТАД.

Післявоєнна лібералізація міжнародної торгівлі сприяла її порівняно швидкого розвитку, випереджаючого, за темпами зростання виробництво.



З 1950 по 1998 р. світовий експорт, за даними СОТ, збільшився в 18 разів, тоді як виробництво – в 6,5 рази. Оскільки лібералізація охопила переважно торгівлю промисловими товарами, це також позначилося на динаміці торгівлі. Світовий експорт зазначених товарів збільшився за 1950–1998 рр. в 34 рази, тоді як промислове виробництво – всього лише в 9 разів [4].

До кризи 2007–2008 років в середньому світова торгівля зростала на 6 % щорічно протягом 1990–2000-х рр. Експорт товарів і послуг в світі в 2007 році за даними СОТ склав 16 трлн дол. США. Частка групи товарів складає 80 %, а послуг 20 % від загального обсягу торгівлі в світі

Аналіз процесу лібералізації міжнародної торгівлі, який супроводжувався створенням наднаціональної системи регулювання міжнародних відносин, свідчить про значні зміни в протекціоністській політиці, що вплинули на співвідношення між основними засобами регулювання імпорту.

По-перше, слід відзначити порівняно більших масштабів лібералізації, яка істотно зменшила обсяг традиційних протекціоністських засобів. В основі процесу лібералізації лежать глибинні довгострокові тенденції в розвитку продуктивних сил переважно в країнах, що є основними учасниками міжнародної торгівлі: науково-технічний прогрес і посилення позицій ТНК на світовому ринку.

По-друге, митні тарифи, які охоплювали раніше велику частину товарної номенклатури, протягом декількох останніх десятиліть були скасовані або знижені в такій мірі, що втратили колишню роль основного засобу протекціоністської політики. В рамках багатьох регіональних економічних об'єднань мита ліквідовані повністю.

По-третє, захист вітчизняної промисловості сконцентрувалася головним чином на нетарифних засобах, в значній мірі порівняно нових і завуальованих під різні технічні та інші необхідні вимоги, а також під митні процедури.

### ***Питання для самоконтролю:***

1. Сформулюйте негативні і позитивні наслідки протекціонізму для національної економіки держави, яка проводить таку політику.

2. Як ви оцінюєте можливі варіанти формування зовнішньоекономічної політики держави з точки зору реалізації національних інтересів?
3. Назвіть інструменти протекціоністської політики держави.
4. Перерахуйте наднаціональні інститути, які займаються регулюванням міжнародної торгової політики.
5. Які з принципів СОТ забороняють використовувати протекціоністські заходи держави?
6. Опишіть особливості аграрного протекціонізму.

### **Список використаної літератури до теми 11:**

1. Козырин А. Н. Конкуренция на международном рынках и антидемпинговое регулирование / А. Н. Козырин, Р. А. Шепенко. – М.: Спарк, 1999. – 208 с.
2. Мировая экономика: тенденции 90-х годов. – М.: Наука, 1999. – 304 с.
3. Мукерджи А. Внедрение нормативов ВТО: проблемы развивающихся стран / А. Мукерджи // Мировая экономика и международные отношения / Гл. ред. А. В. Рябов. – М.: Изд-во «Наука», МАИК «Наука/интерпериодика», 2003. – №6. – С. 3–13.
4. Система світової торгівлі ГАТТ/СОТ в документах. – К.: УАЗТ, 2000. – 598 с.
5. Україна та Світова Організація Торгівлі: Інформаційно-аналітичні матеріали з питань вступу України до СОТ / Секретаріат Президента України. – К., 2006. – 51 с.
6. Шнирков О. І. Конкурентна політика Європейського Союзу: монографія / О. І. Шнирков. – К.: Вид.-полігр. центр «Київський університет», 2003. – 217 с.

## **Розділ 3**

# **УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ**

## **ТЕМА 12. МІЖНАРОДНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*12.1. Принципи і мотиви розробки міжнародних стратегій корпорацією.*

*12.2. Типізація стратегій міжнародної корпорації.*

*12.3. Стратегії злиттів та поглинань в транснаціональному бізнесі.*

*12.4. Глобальні стратегії ТНК.*

### **12.1. Принципи і мотиви розробки міжнародних стратегій корпорацією**

Ефективність системи управління корпорацією багато в чому залежить від організаційно-економічного механізму, що покладений в її основу. Складність управління зростає при формуванні корпорації як об'єднання юридично самостійних підприємств. В основі створення багатьох корпорацій, як правило, лежить економічний інтерес фірм, підприємств, що пов'язаний з одержанням системного ефекту від їх об'єднання.

Не сприяє об'єднанню підприємств нероздробленість економічного механізму взаємодії між фірмами групи. Наприклад, економічні вигоди більшою мірою дістаються провідній фірмі групи, що випускає кінцеву продукцію. Такий дисбаланс економічних відносин усередині корпорації позначається на ефективності її функціонування в цілому. Частково цю проблему вирішує перехресне володіння акціями підприємств групи (що широко практикується за кордоном), організація економічної взаємодії між ними на основі трансферних цін.

Одним із найважливіших факторів, що впливають на прийняття рішень ТНК, є витрати. Ніяке рішення не приймається без дослідження питання про витрати на виробництво і реалізацію продукції компанії.

Рівень собівартості та темпи її зміни характеризують ступінь використання всіх ресурсів компанії. Оцінка витрат, а потім пошук шляхів їх зниження – обов'язкова умова успіху будь-якого ефективного бізнесу. Зниження рівня витрат забезпечує за інших рівних умов зростання прибутку,

одержуваного компанією, тобто економічну ефективність її функціонування.

Із точки зору управлінського рішення усі витрати (як і надходження) компанії можуть бути класифіковані відповідно до того, наскільки вони значимі для конкретного прийнятого рішення. За цим критерієм витрати компанії необхідно підрозділяти на релевантні та нерелевантні. Ті витрати, що змінюються в результаті прийнятого рішення, називаються релевантними. Витрати компанії, на які прийняті рішення не впливають, є нерелевантними такими, що їх не стосуються (незначущими).

Найбільш розповсюдженими видами витрат, з якими менеджери будь-яких компаній зіштовхуються при прийнятті рішень, є *приростні та неприростні* витрати виробництва. **Приростні витрати** можуть бути визначені як витрати, що виникають при здійсненні будь-яких дій і яких можна уникнути, якщо ці дії початі не будуть. За визначенням, приростні витрати є релевантними, тому що на них безпосередньо впливає прийняте рішення (тобто вони виникнуть, якщо рішення буде прийнято, і не виникнуть у випадку його відхилення). **Неприростними** є витрати, на які не буде впливати прийняте рішення. Неприростні витрати є не релевантними, тому що вони не пов'язані з розглянутим рішенням (тобто неприростні витрати залишаються незмінними незалежно від прийнятого рішення). Прикладом неприростних витрат можуть бути постійні витрати, що за самою природою не повинні бути піддані впливу з боку рішення (принаймні, протягом короткого періоду часу).

Головною задачею організації внутрішньфірмового механізму на підприємстві є забезпечення виконання договірних поставок продукції з мінімальними витратами коштів. Отже, необхідно розробити такий господарський механізм, що економічно зацікавлював би окремих працівників, бригади, дільниці, цехи, відділи і служби підприємства, а також фірми корпорації, ТНК у підвищенні ефективності виробництва, у виконанні договірних поставок. Цей механізм буде життєздатним тільки в тому випадку, якщо розподіл прибутку, одержуваного на завершальній стадії технологічного процесу, по фірмах корпорації буде здійснюватися відповідно до кількості й ефективності їх праці, тобто на основі пов'язування підвищення ефективності виробництва з економічними інтересами працюючих. Із цих причин багато ТНК у свій час пішли на створення дивізіональних організаційних структур, дочірніх підприємств при організації холдингових компаній, необхідним уявлялося виділити кінцевий

результат праці для підрозділів компанії та покласти відповідальність за його досягнення на колективи цих структур.

Розрахунок внутрішньофірмових цін ґрунтується на розподілі прибутку по фірмах ТНК, що може бути отриманий від реалізації спільно виробленої продукції. Як правило, формування внутрішньофірмових, внутрішньокорпоративних (трансферних) цін здійснюється на основі витрат виробництва і ринкових цін на готову продукцію. Внутрішньофірмові ціни можуть базуватися і на ринковій ціні. Наприклад, якісь напівфабрикати, деталі виробляються і на інших заводах; їх можна закуповувати за ринковою ціною як комплектуючі. Якщо ринкові ціни істотно нижче внутрішніх, то має сенс зняти з виробництва такі деталі.

Таким чином, дочірні підприємства корпорації, ТНК будують свої відносини із Центральною компанією і між собою на договірній основі (договірні ціни на продукцію, послуги). Але ціна на кінцеву продукцію ТНК фіксується договором зі споживачем. Ця ціна і витрати на виробництво продукції визначають прибуток ТНК і його дочірніх підприємств. Отже, у рамках однієї ТНК дочірні підприємства повинні «поділити» прибуток між собою таким чином, щоб між ними не виникало протиріч. В іншому випадку економічні відносини, що порушують баланс інтересів фірм ТНК, призведуть до зниження ефективності виробництва. Аналогічна ситуація є й усередині фірми: необхідним є баланс інтересів між підрозділами підприємства.

Важливість обґрунтування бази розподілу прибутку по етапах робіт очевидна. У протилежному разі оцінка результатів діяльності фірм не буде відповідати їх внеску в загальний результат. Як правило, прибуток розподіляється пропорційно витратам на виконання етапів робіт, послуг. Але вони включають матеріальні витрати, і чим вище їх частка в собівартості, тим більше прибутку буде віднесено на рахунок того або іншого підприємства.

Процес децентралізації великих зарубіжних компаній супроводжувався активним упровадженням внутрікорпоративного ціноутворення. Трансферні ціни для структурних підрозділів компанії являють собою умовно-розрахункові ціни, для юридично самостійних дочірніх (і інших) фірм, що входять у корпорацію, – це вже реальні ціни на напівфабрикати, що виконують ті ж функції, що й ринкові ціни. Найбільш важливими є функції обліку в цінах витрат виробництва і частки прибутку (як стимулююча

функція). Внутрішньофірмові ціни ґрунтуються на ринкових цінах (якщо є внутрішньофірмовий товар у ринковому обороті), на цінах кінцевої продукції, договірній основі, на витратах виробництва. За допомогою механізму внутрішньофірмового ціноутворення по всьому технологічному ланцюжку виробництва здійснюється оцінка господарської діяльності відділень компанії, її юридично самостійних фірм, а також відбувається узгодження їх економічних інтересів з інтересами корпорації в цілому.

У всіх існуючих методах внутрішньофірмового ціноутворення нижньою межею ціни є витрати. Застосування витратного підходу при установленні внутрішньофірмових цін обертається для корпорації неефективними управлінськими рішеннями. Прибуток вважається більш надійною мірою як оцінки результативності роботи структурних одиниць компанії та її дочірніх фірм, так і економічного стимулювання збільшення ефективності їх діяльності. Ефективному функціонуванню ТНК сприяє ряд характерних рис їх стратегії, до яких відноситься в першу чергу гнучкість інвестиційної політики, при якій найбільш важливі рішення у ТНК приймаються не у твердих рамках якоїсь заздалегідь спланованої регіональної стратегії, а під впливом обставин, що складаються: політики урядів, конкурентної боротьби, доступу до передових технологій і маркетингових мереж.

У той же час у 90-х роках можна помітити певну тенденцію, коли визначальним фактором розміщення зарубіжної філії міжнародних корпорацій стають не дешеві сировинні матеріали або недорога кваліфікована робоча сила, а близькість ринків збуту. Це обумовлено поширенням процесу збережуючого системного виробництва, економічного з точки зору споживання енергії та сировини, у сполученні з явищами протекціонізму на світових товарних ринках.

*До типових заходів щодо підвищення ефективності виробництва на зарубіжних підприємствах ТНК можна віднести:*

- постійну модернізацію устаткування і технологічних процесів на підставі безперервного зіставлення показників своєї діяльності зі станом виробництва в конкурентів;
- застосування інформаційних систем для аналізу функціонування всіх ланок виробничого процесу;
- створення тимчасових багатofункціональних груп експертів з різних країн для розширки «вузьких місць» у технологічному циклі;

- періодичну перестановку керівників усіх рангів із залученням у вищі ешелони влади національних фахівців приймаючих країн.

Традиційні принципи стратегії організації зарубіжного підприємництва за схемою відомого американського економіста Раймонда Вернона (автора концепції «життєвого циклу продукції») полягали у первісному освоєнні місцевого ринку головною компанією, потім експорті нової продукції і, нарешті, становленні зарубіжного виробництва. У 90-ті роки, на думку керівників найбільш динамічних міжнародних компаній, ці принципи стали занадто статичними. Щоб випереджати суперників в освоєнні ринку приймаючої країни, динамічні корпорації проводять рекламну кампанію нової продукції за кордоном ще до освоєння внутрішнього ринку країни базування головної фірми.

Прагнення до лідерства на обраних ринках стимулює ТНК до безперервного удосконалення якості продукції та технології для задоволення зростаючих потреб покупців.

У стратегії ТНК велике значення надається підтримці визначеного рівня експортних надходжень. Якщо підприємства у країні базування головної компанії через якісь причини знижують обсяг експорту своїх виробів, то негайно вживаються заходи для розширення експорту виробів із зарубіжних філій, що сприяє вивозу продукції з приймаючих країн. Такі заходи забезпечують постійну присутність ТНК на світовому ринку і збереження міжнародними компаніями своїх часток на цьому ринку.

Комбінація альянсів із внутрішньофірмовими зв'язками міжнародних компаній утворює систему **горизонтальної та вертикальної інтеграції** виробництва і НДДКР, що регулюється із застосуванням інформаційних технологій. Наприклад, корпорація «ІБМ» (США) для освоєння виробництва нової мікросхеми, вартість розробки якої оцінюється приблизно в 1 млрд. дол., утворила альянс із компаніями «Том сон» (Франція) – виробництво і збут мікропроцесорів, «Тошиба» (Японія) – виробництво мікросхем пам'яті, «Сіменс» (ФРН) – розробка мікросхем пам'яті.

Важливим фактором зниження витрат виробництва на підприємствах ТНК виступають **міжнародні угоди із кооперації виробництва**. Прикладом служить угода між автобудівними гігантами «Форд» (США) і «Мазда» (Японія) щодо спеціалізації та взаємних постачання кузовів і трансмісій для нової моделі автомобіля «Ескорт», серійний випуск якого наприкінці 80-х років здійснила корпорація «Форд».



Деякі види стратегічних альянсів розраховані на розширення асортименту продукції та кола споживачів. Такі альянси передбачають спільні маркетингові дослідження, використання загальних збутових каналів, джерел інформації та рекламних кампаній. Прикладом може служити альянс американської корпорації «Форд» з японською «Мазда», відповідно до якого з метою розширення асортименту на японських заводах «Мазда» збирають кілька моделей із маркою «Форд», а на європейських підприємствах «Форда» поряд зі своєю маркою випускають моделі «Мазда».

У той же час разом зі створенням альянсів у сфері НДДКР, характерних на ринках готової продукції, їх учасники конкурують один з одним. Так, ТНК «Плаксо» (Великобританія) – одна із провідних фармацевтичних компаній світу – входить до складу більш 60 альянсів тільки з метою спільного проведення НДДКР у зв'язку з різким подорожчанням останніми роками дослідницьких робіт у сфері біотехнології.

У структурі міжнародного виробництва товарів і послуг підприємствами ТНК у 90-ті роки слід зазначити переважне зростання капіталовкладень у сферу послуг. Зокрема, за оцінками експертів ЮНКТАД, більш 50% прямих іноземних інвестицій найбільших ТНК у середині 90-х років спрямовувалися у сектор послуг, включаючи НДДКР і маркетингові дослідження.

У відносинах зі своїми зарубіжними філіями ряд ТНК надають їм максимум самостійності, наближаючи їх статус до незалежних фірм. Зв'язки таких філій з материнською компанією базуються на певній частці власності головної компанії в активах зарубіжних філій, а також на забезпеченні філії технологією та фінансовою підтримкою. При цьому материнська компанія приділяє невелику увагу контролю за діяльністю закордонної філії доти, поки вона функціонує прибутково. Так, «Гест Інтернешнл» (зарубіжна філія багато національної компанії «Юнілевер») функціонує у сфері виробництва харчових добавок незалежно від материнської фірми і має власні філії в декількох країнах. Свої зарубіжні філії «Гест Інтернешнл» забезпечує маркетинговими дослідженнями й інформацією про нові технології.

На виробничій і збутовій стратегії багатьох ТНК відображається міжнародна конвергенція виробництва і споживчого попиту. Наприклад, американська ТНК «Ксерокс» робить НДДКР у дослідницьких центрах, у яких колективи науковців і конструкторів функціонально і географічно розташовуються з таким розрахунком, щоб нові технологічні процеси і

продукцію оперативно впроваджувати по усій виробничій і збутовій мережі ТНК. Корпорація «Ксерокс» поєднує проведення НДДКР і виробничих процесів у мережі підприємств таким чином, щоб співробітники цих підприємств брали участь у розробці й випуску чітко стандартизованої продукції.

Удосконалення інформаційних технологій, засобів зв'язку і транспорту приводить до збільшення кількості товарів і послуг з ідентичними або подібними споживчими властивостями, що користуються попитом на багатьох ринках. Прикладами можуть служити модний одяг, побутова електроніка, продукти харчування, ресторани та готельні послуги. Використовуючи поширення єдності смаків споживачів, багато ТНК, такі, як «Кока-Кола» (США), «Проктер енд Гембл» (США), «Тойота моторз» (Японія), «Юнілевер» (Великобританія – Нідерланди), використовують у маркетинговій стратегії єдині для усіх своїх зарубіжних філій характеристики продукції та товарних знаків у глобальних масштабах.

Одночасно відповідно до стратегії, спрямованої на виробництво товарів і послуг спеціально для ринку приймаючої країни, багато головних компаній ТНК контролюють і скеровують діяльність своїх зарубіжних філій з урахуванням особливостей їх національних ринків. Дотримуватися такої стратегії міжнародні компанії змушені через соціокультурні і природні розходження, торговельні (технічні) бар'єри, що будуються деякими приймаючими країнами, їх вимог про закупівлі на місцевому ринку компонентів для готової продукції, що випускається зарубіжними філіями ТНК. Така стратегія характерна для ТНК, що спеціалізуються на виробництві харчових продуктів і готового одягу.

У багатьох галузях виробництва товарів і послуг міжнародним компаніям доводиться додержуватися специфічних умов попиту у приймаючих країнах. Прикладом є корпорація «Асеа Браун Бовері» (Швеція – Швейцарія), яка у Швейцарії випускає локомотиви на державні замовлення, спроектовані спеціально для гірських залізниць. В Індії місцева філія тієї ж ТНК робить локомотиви відповідно до індійських державних стандартів і з комплектуючими виробами, виготовленими в Індії.

## **12.2. Типізація стратегій міжнародної корпорації**

ТНК, що спеціалізуються в різних галузях міжнародного підприємництва, функціонують відповідно до своєї специфічної стратегії. У

той же час специфіка галузі визначає загальні риси у стратегії міжнародних компаній в одній галузі.

Насамперед, на вироблення стратегій міжнародної корпорації впливає конкурентне середовище, у якому діє компанія. О.Г. Мовсесян розділяє стратегії на **внутрішньогалузеві та багатогалузеві – диверсифіковані та транснаціональні (рис. 12.1)**

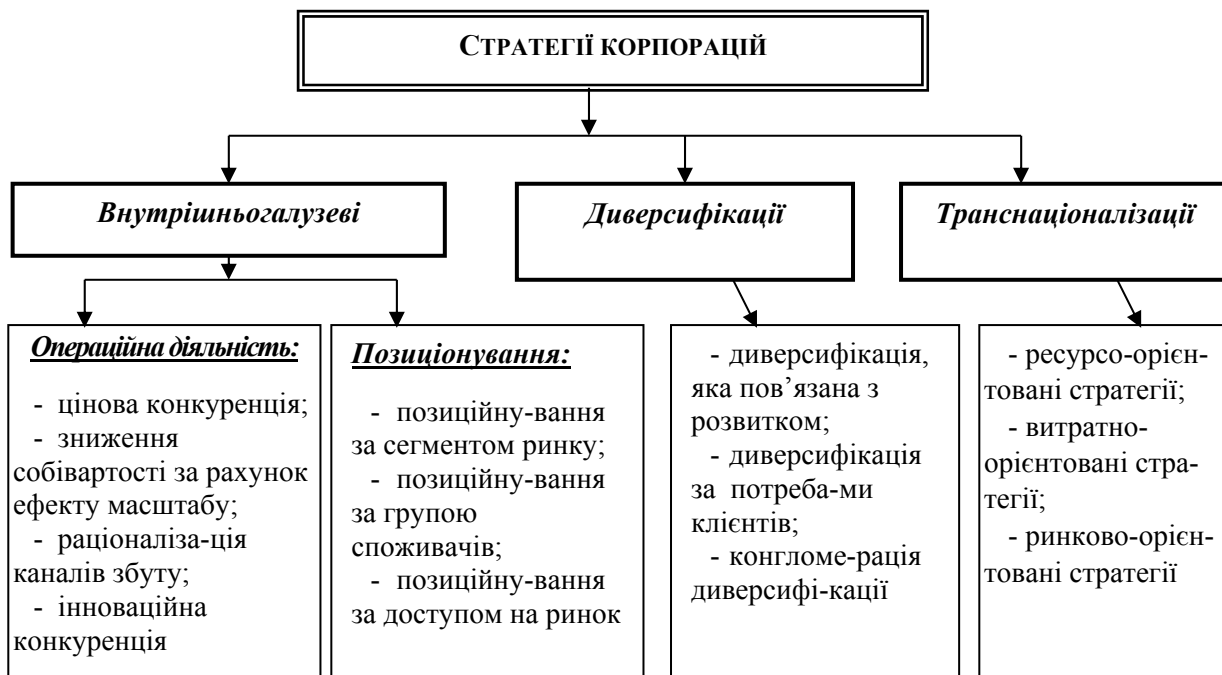


Рис. 12.1. Класифікація стратегій корпорацій

Кожна ТНК починала свою діяльність як звичайна компанія, що діє в одній галузі на внутрішньому ринку. У цей період вона, природно, використовувала переважно внутрішньогалузеві стратегії. На певному етапі розвитку конкуренція та прагнення до розширення економічної влади штовхали її до розширення й освоєння інших галузей. Корпорація диверсифікувалась і здобувала риси конгломерату, однак усі її відділення і філії залишалися поки в одній країні. Нарешті, подальший розвиток великої корпорації звичайно пов'язаний з використанням переваг транснаціоналізації та ПІІ-стратегій. На цьому етапі корпорація стає транснаціональною та використовує стратегії транснаціоналізації. Це, звичайно, не означає, що ТНК відкидає всі попередні стратегії. На внутрішньому ринку вона продовжує використовувати освоєні нею на попередніх етапах внутрішньогалузеві стратегії та стратегії диверсифікованості. Таким чином, на відміну від більш дрібних і обмежених у своїй діяльності компаній, ТНК використовує весь спектр корпоративних стратегій – від внутрішньогалузевих до транснаціональних.

На перших етапах своєї діяльності кожна компанія намагається знайти і реалізувати внутрішньогалузеві конкурентні переваги. У середині галузі компанія балансує між ринковою владою постачальників і споживачів, протидіє вторгненню нових учасників ринку і перебуває під постійною загрозою появи продуктів і послуг – замінників її товарів.

Перша група заходів, спрямована на завоювання і відстоювання своєї частки ринку, пов'язана з підвищенням операційної ефективності. Тут основну роль відіграє цінова конкуренція. Компанія всіма способами намагається знизити ціну реалізації своєї продукції та тим самим розширити свою частку ринку і потіснити конкурентів у даному сегменті ринку. Для цього вона розширює своє виробництво, використовуючи ефект масштабу для зменшення собівартості, проводить оптимізацію своєї внутрішньої організації, веде пошук кращих постачальників і найбільш вигідних каналів збуту. Вона вводить технологічні інновації для зменшення собівартості і збільшення випуску продукції.

Таких стратегій дотримувалися японська «Соні», німецька «Грундиг» і голландська «Філіпс», що створили на початку 80-х років у Західній Європі і США ринок касетних магнітофонів.

Протилежний підхід лежить в основі стратегій «низької ціни», коли при освоєнні нового ринку компанія знижує ціну до межі демпінгу, застосовуючи стратегію «вхідного квитка на ринок». Такої стратегії часто дотримують південнокорейські ТНК «Самсунг», «Хенде» і інші при проникненні на ринки Західної Європи і США. Їх головний козир – низька ціна. Більш помірні варіанти такої стратегії названі стратегіями «цільової частки ринку» і «цільового обсягу продажів». У цих випадках рівень цін підбирається так, щоб компанія могла здійснити мету, що визначила назву даної стратегії. Таких стратегій дотримуються «Форд», «Фольксваген», «Кейс», «Катерпіллер» і інші відомі ТНК.

Зрозумілою є значна кількість синтетичних стратегій, що використовують весь спектр можливостей цінового маневру. Наприклад, стратегія «життєвого циклу товару» полягає в послідовному застосуванні спочатку стратегії типу «зняття вершків», а потім, коли товар поступово втрачає інноваційний характер, стратегії «цільової частки ринку», що передбачає поступове зниження цін.

Заходи підвищення операційної ефективності є абсолютно необхідним елементом стратегій усіх корпорацій. Однак, якщо невеликі

підприємства обмежуються цими заходами, то зростаючі корпорації та корпорації, що розвиваються, розширюють безліч своїх стратегій і переходять до стратегій позиціонування.

На думку класика теорії конкуренції Майкла Портера, «**стратегія** – це створення унікальної та вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності». Таким чином, операційну діяльність він розглядає як достратегічну, тобто стратегія корпорації, власне кажучи, починається з позиціонування.

Концепція підвищення конкурентоспроможності за допомогою зменшення собівартості та ціни товару, що існувала в більшості фірм на перших етапах розвитку, поступово змінюється розумінням того, що можливості зниження собівартості обмежені, а забезпечити собі конкурентоспроможність можна, правильно позиціонуючи себе на певному ринку. Якщо ТНК успішно завойовує свій сегмент ринку, то там набирає сили зовсім новий тип конкуренції, названий Е. Чемберліном монополістичною конкуренцією. Кожен сучасний ринок уже досить чітко розділений на окремі сегменти, де панують одна-дві монополії. Звичайно витрати на нове позиціонування складають десятки і сотні мільйонів доларів, що ставить могутній бар'єр для повторення шляху позиціонованої фірми компаніями-переслідувачами.

**Виділяють такі три основні типи стратегії позиціонування ТНК:**

- стратегія, орієнтована на вузький сегмент ринку із широкою номенклатурою;
- стратегія позиціонування, орієнтована на потреби;
- стратегія позиціонування, орієнтована на доступ.

Можливі також змішані стратегії позиціонування, що ґрунтуються на даних трьох базових.

Стратегії позиціонування часто застосовуються у сполученні з ціновими. Наприклад, стратегія «першокласний імідж продукту» полягає у встановленні високої ціни товару, що має виділятися на ринку не тільки в технічному якісному, але й у ціновому відношенні. Але саме така стратегія звичайно вимагає величезних витрат на рекламу.

До певних меж корпорація може розвиватися в рамках однієї галузі, обмежуючись внутрішнім ринком своєї країни. Однак прагнення до розширення економічної влади й одержання додаткового прибутку штовхає її до пошуку нових ринків. Цей рух веде, з одного боку, до

диверсифікованості, тобто освоєння ринків інших галузей, а з іншого – до інтернаціоналізації та транснаціоналізації, тобто освоєння іноземних ринків і перенесення частини своєї діяльності на територію інших країн.

Малим і середнім компаніям властиві в основному внутрішньогалузеві стратегії, великим національним корпораціям також і диверсифіковані стратегії і, нарешті, ТНК розширює безліч своїх стратегій до транснаціональних. Зрозуміло, чим ширше набір стратегій, тим більше можливості розвитку компаній. Диверсифікованість є найважливішим стратегічним елементом корпорацій, яким стає тісно в рамках одного сегмента ринку й однієї галузі. **Основні причини диверсифікованості такі:**

– фірми диверсифікуються, коли вони не можуть досягти поставлених цілей у рамках наявних напрямів бізнесу. Причинами диверсифікованості можуть стати насичення ринку, загальне зменшення попиту, конкуренція або старіння продуктів фірми. Звичайні симптоми цього – зменшення норми повернення інвестицій у поточний бізнес, «висихання» потоку нових можливостей. Ще однією причиною може бути непропорційно велика частина обсягу продажів, що припадає на одного покупця, вузький ринок або обмежена технологічна база, поява нових технологій;

– компанія може прийняти рішення про диверсифікованість, якщо сума прибутку, що залишається в неї, недостатня для виконання планів із розширення поточної діяльності. Це може відбутися, навіть коли вона має привабливі можливості для розширення виробництва;

– компанія може прийняти рішення про диверсифікованість, якщо освоєння нових напрямів дозволить їй отримувати більший прибуток, ніж від простого розширення виробництва. Така ситуація може скластися в декількох випадках:

а) коли можливості диверсифікованості настільки привабливі, що покривають неминучі в таких випадках витрати на подолання бар'єрів із входження в нову галузь;

б) коли відділ досліджень розробив перспективні нові побічні продукти;

– компанії нерідко страждають синдромом «добре там, де нас немає». Не володіючи досить надійною інформацією про альтернативи диверсифікованості, такі компанії замість ретельного порівняння можливостей переходять до негайних практичних дій. Це означає, що однією із причин диверсифікованості може бути недостатність інформації.

Однією з простих форм диверсифікованості є диверсифікованість, пов'язана з розвитком, – це освоєння нових для фірми технологій для продовження обслуговування її традиційного ринку. Другий варіант диверсифікованості полягає в переході в нову галузь слідом за змінами потреб традиційних клієнтів корпорації. Успіху в такій диверсифікованості можна досягти як через внутрішній розвиток, так і за допомогою вміло проведеного поглинання. Третій варіант диверсифікованості називають конгломератною диверсифікованістю. Вона припускає перехід у галузь, не пов'язану з поточним бізнесом фірми, до нових технологій або потреб ринку. Як правило, така диверсифікованість здійснюється за допомогою придбання компаній. Як відомо, більшість великих ТНК пішло саме цим шляхом диверсифікованості, і в даний час багато хто з них є конгломератами.

ТНК прагнуть отримання ефект синергізму від своєї діяльності, ретельно підбираючи товари та ринки і маючи високу гнучкість у виборі конкурентної позиції. Розрізняють кілька типів синергізму:

1. Синергізм продажів має місце, коли ті самі канали розподілу, управління процесом продажів і реклами використовуються для реалізації різних товарів. Це, звичайно, збільшує дохід на одиницю вкладень у розвиток системи продажів фірми.

2. Оперативний синергізм являє собою ефект від спільного використання основних засобів, персоналу, навчання і великих закупівель.

3. Інвестиційний синергізм з'являється внаслідок спільного використання виробничих потужностей, загальних запасів сировини, устаткування, результатів спільних досліджень.

4. Синергізм менеджменту – це використання навичок керівників в одній сфері для вирішення аналогічних проблем в іншій.

Цікаве дослідження із проблеми диверсифікованості провів М. Портер. Він простежив життя 33 великих і престижних корпорацій США за 36 років. Ним були відзначені усі випадки поглинань, входжень у нові галузі, відмовлення від знову придбаних компаній, продажу дочірніх компаній і філій тощо. Кожна з обраних корпорацій за своє життя в середньому ввійшла у 80 галузей. У 70 % випадків нове входження починалося із придбання однією компанією іншої, у 22 % – з освоєння нових видів продукції і 6 % випадків полягали у створенні нових підприємств. Наприклад, IBM, Exxon, Du Pont орієнтовані на освоєння нових видів продукції, а Alco Standard, Beatrice і Sara

Lee здійснюють диверсифікованість винятково за рахунок придбання інших компаній. Було також виявлено, що в середньому корпорації відмовилися від половини своїх придбань у нових галузях. Навіть у такої авторитетної корпорації, як General Electric спостерігався дуже великий відсоток відмовлень від придбань у нових сферах діяльності. Це говорить про те, що диверсифікованість – перспективна, але складна і небезпечна стратегія розвитку.

Ще один, найбільш важливий для ТНК стратегічний напрям пов'язаний із транснаціоналізацією і, більш широко, з інтернаціоналізацією бізнесу. Багато цілей стратегічного розвитку корпорації досягаються шляхом перенесення окремих частин відтворювального процесу в інші країни за допомогою різних форм прямих іноземних інвестицій

Місцеві переваги країни визначаються її значущістю як країни-реципієнта. Оскільки активізація ПІІ веде до подальшої інтеграції світових економік і компаній, ринкові фактори починають мати переважне значення стосовно факторів витрат. ТНК завжди шукають можливості інвестувати у країни, що володіють великими національними ринками і/або що пропонують доступ на сусідні ринки.

Тим самим розмір національного ринку є більш важливим критерієм у рішенні інвестувати, ніж структура витрат під час інвестування. Зупинимось на кожній стратегії транснаціоналізації окремо.

**Стратегія пошуку ресурсів** є характерною для ТНК, зайнятих у видобутку корисних копалин (мінерали, нафта), для яких вирішальним фактором при ухваленні рішення із транснаціоналізації є наявність сировинних ресурсів, брак яких спостерігається на ринках їх походження. Стратегії пошуку ресурсів властиві ТНК, зайнятим в енергетиці, видобутку і переробці корисних копалин, металургії, металообробці й більшою мірою у виробництві продуктів харчування.

Зі збільшенням обсягів продажів ТНК, що діють у сфері переробки, стають зацікавленими в розміщенні своїх виробничих потужностей у безпосередній близькості від сировинної бази. Це знижує ризик скорочення постачань і залежності від цінових коливань, особливо у випадку, коли транспортні витрати є визначальним чинником.

**Відповідно до затратно-орієнтованих стратегій** ТНК можуть будувати заводи за кордоном для використання таких місцевих факторів, як дешева робоча сила. До цього типу відносяться багато західних і японських інвестицій у



країни-члени АСЕАН і Мексику. Із підвищенням вартості праці ці заводи переміщуються в інші країни, де вартість праці нижче. Наприклад, виробництво окремих електронних компонентів перемістилося із Сінгапуру і Тайваню в Китай і далі у В'єтнам.

Зростання рівня оплати праці змушує такі країни, як Сінгапур, Південна Корея і Тайвань, піднімати технічний і освітній рівень, стимулюючи присутніх іноземних інвесторів робити товари з більш високою доданою вартістю і готовою продукцією. Ця стратегія принесла свої плоди, і в даний час уже багато заводів інтегровані у всесвітні виробничі та дистрибутивні мережі ТНК.

Відповідно до мотиву мінімізації собівартості виробництва німецькі й інші європейські компанії здійснюють інвестиції на ринки Центральної Європи. Зі зростанням рівня оплати праці в більшості цих країн, серед яких Чехія, Угорщина і Польща, фірми почали звертати свої погляди на найбільш перспективні країни з перехідною економікою (Білорусь, Казахстан, Україну). За прогнозами ЮНТАД, географічна близькість цих ринків робить їх найбільш привабливими адресатами інвестицій у майбутньому. Кваліфікована робоча сила тут ще дешевше, ніж у більшості економік Азії, розташованих до того ж набагато далі.

На процес прийняття рішення ТНК щодо прямих інвестицій впливають такі фактори: середній рівень оплати праці; соціальні відрахування; оренда, ціни на нерухомість; прямі та непрямі податки; ціни на ресурси і послуги (енергія, вода, газ, каналізація й очисні спорудження); транспортні витрати; природоохоронне законодавство; забезпеченість житлом; наявність освітніх установ; екологічні вимоги; вартість і якість життя експатріантів; культура і відпочинок.

**Ринково-орієнтовані стратегії** є найбільш поширеними у сьогоdnішньому світі прогресуючої глобалізації й економічної інтеграції. На думку О.Г. Мовсеяна, вони мають на меті витиснення конкурентів з існуючих або нових ринків; тим самим вони тісно пов'язані зі стратегічними ПШ. У той час як середні гравці переслідують в основному ринкові цілі, великі можуть мати кошти для створення виробництв на проблемних ринках, першими виходити на них для завоювання більшої частки ринку і контролю ринку протягом довгого часу.

Велика кількість ТНК інвестує в ризикові ринки, бажаючи попередити проникнення на той же ринок іншого великого виробника. Подібні інвестиційні рішення розглядаються як стратегічні інвестиції, оскільки вони не несуть у собі негайного збільшення обсягів продажів. Тим самим стратегії, спрямовані на захист позицій компанії, переважають над прагненнями збільшити прибуток, хоча через деякий час ринкові фактори знову починають переважати.

Для реалізації стратегій транснаціоналізації можуть бути використані різні форми інвестування, у тому числі інвестування «з нуля», трансплантації, стратегічні альянси; злиття і поглинання.

### **12.3. Стратегії злиттів та поглинань в транснаціональному бізнесі**

За оцінкою журналу «Economist», п'ять найбільших ТНК контролюють більш половини світового виробництва товарів тривалого користування, літаків, електронного устаткування, автомобілів і іншої продукції. Особливо великий ступінь концентрації виробництва і капіталу в галузях, пов'язаних з інформаційними технологіями. Три-чотири компанії домінують у міжнародній телекомунікаційній сфері. Стрімко наростає концентрація серед Інтернет-компаній і операторів глобального зв'язку.

Можна відзначити ряд причин збільшення числа злиттів і поглинань серед великих компаній: по-перше, в умовах переходу до інформаційного суспільства і посилення міжнародної конкуренції злиття і поглинання є найшвидшим і дешевшим способом установлення присутності ТНК на найважливіших світових ринках і дають їм доступ до будь-яких ресурсів; по-друге, в умовах глобалізації розвертається боротьба за розмір корпорацій, що стає найважливішим параметром її діяльності. Великі компанії в даний момент мають могутню фінансову, управлінську і виробничу структуру, що робить їх економічно стійкими та незалежними від стану справ в окремо узятій країні, секторі економіки або регіоні; по-третє, тільки великі фірми мають великі можливості залучити достатню кількість виробничих і фінансових ресурсів для здійснення необхідних НДДКР і утримання технологічного лідерства, що є в даний час найважливішою конкурентною перевагою.

До цього варто додати бажання ТНК максимізувати свою частку на ринку і відповідно збільшити прибутковість операцій, а також розрахунок на збільшення короткострокової капіталізації компанії, що найчастіше супроводжує угоди по злиттях і поглинаннях.

Серед інших мотивів злиттів можна назвати: пошук нових ринків; посилення ринкової влади і домінування на ринку; одержання доступу до майнових активів; ефект синергії; економію на масштабах; диверсифікованість для мінімізації ризиків; фінансові мотиви; особисті мотиви вищого керівництва компаній.

*Крім того, виділяють ряд принципових змін, які відбулися у глобальному конкурентному середовищі та впливають на злиття і поглинання:*

– технологічні зміни (насамперед, нові інформаційні технології, а також підвищення витрат і ризиків, сполучених з науковими і дослідно-конструкторськими дослідженнями, у тому числі через скорочення життєвого циклу товару);

– зміни у галузі регулювання інвестицій (лібералізація прямих зарубіжних інвестицій, регіональна інтеграція, зменшення державного втручання і приватизаційні програми);

– зміни на ринках капіталу.

Із точки зору галузевої структури переважна кількість угод по злиттях і поглинаннях припадає на три галузі матеріального виробництва: електротехніку й електроніку (8,8 % усіх злиттів і поглинань у 1998 р.), нафтову (8,0 %) і автомобільну промисловість (7,0 %), а також на галузі, що займаються послугами: банківські та фінансові послуги (7,8 %) і телекомунікації (5,7 %).

У десятці провідних ТНК за обсягами зарубіжних активів (показник, що відбиває загальний обсяг угод, укладених ТНК) лідирують автомобільна, нафтова, електротехнічна й електронна галузі промисловості.

**Під транскордонними злиттями** окремі автори пропонують розуміти злиття активів і операцій двох фірм різних країн, щоб створити нову юридичну особу (тобто нову компанію) або об'єднатись за назвою однієї з існуючих фірм.

Злиття може набирати форми консолідації або статутного (установчого) злиття.

На думку І. О. Рогача, **трансграничне поглинання** – це перехід контролю над активами й операціями від місцевої до іноземної компанії, при якому місцева фірма трансформується у філію іноземної фірми.

Угодам злиттів і поглинань (ЗіП) притаманний певний набір істотних характеристик (рис. 12.2), критерії класифікації яких можна виділити: по розмірах угоди можна поділити на середні, великі та надвеликі угоди (мегаугоди).

За національною приналежністю поєднуваних компаній можна виділити два види злиттів: національні – об'єднання компаній однієї і тієї ж країни базування; трансграничні – об'єднання компаній, що базуються в різних країнах.

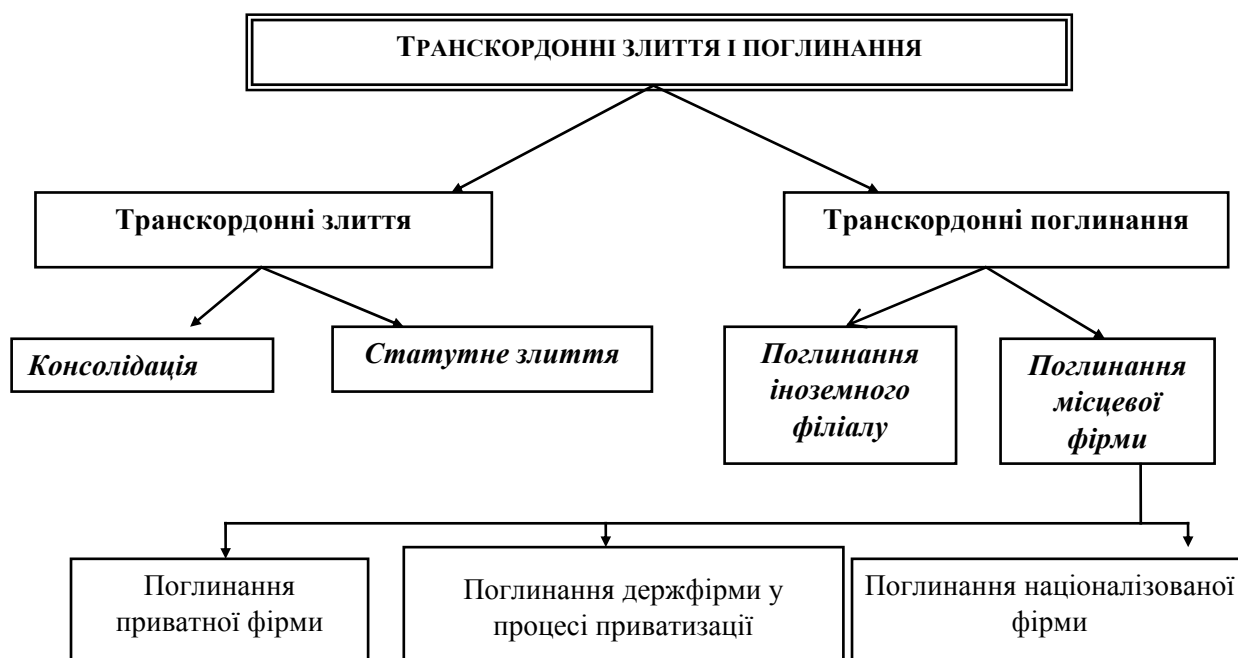


Рис. 12.2. Типізація трансграничних злиттів і поглинань

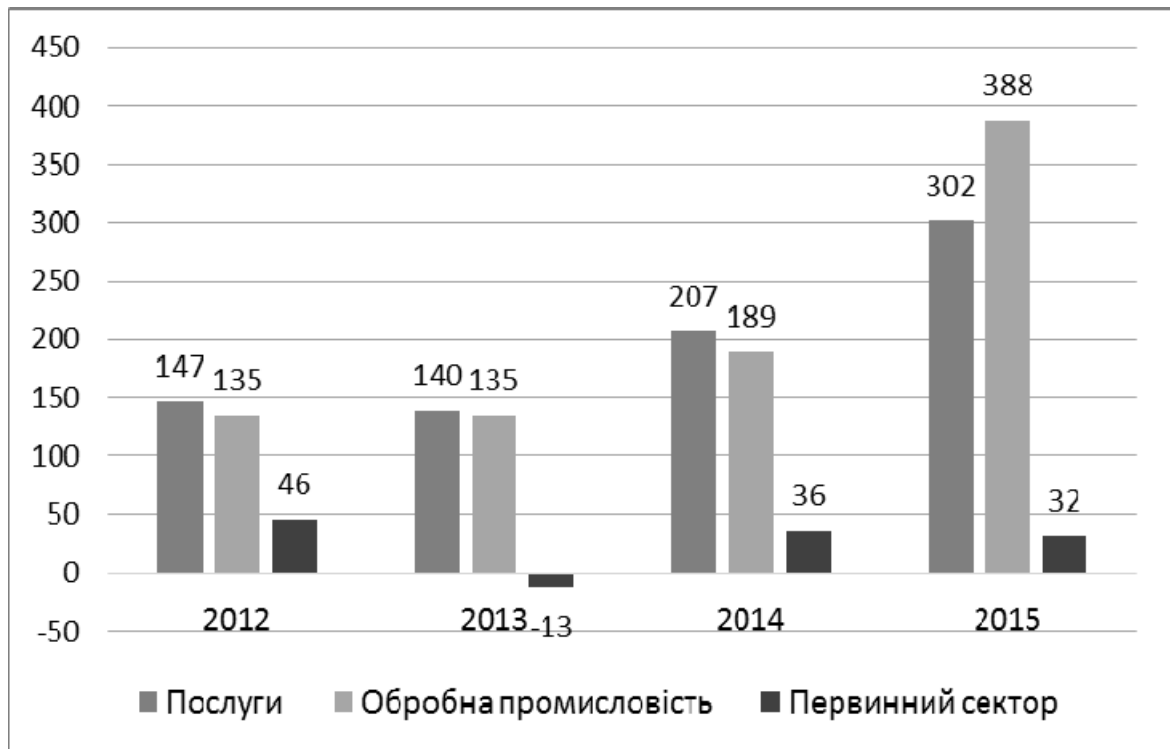
За ступенем інтеграції компаній поділяють на горизонтальні, вертикальні, конгломератні, концентричні угоди й угоди по формуванню фінансових і управлінських конгломератів.

Варто зауважити, що в світовій практиці міжнародного бізнесу лише незначна частина випадків трансграничних злиттів і поглинань офіційно класифікуються як злиття. Переважна кількість трансграничних злиттів і поглинань (97 %) – це поглинання. Якщо ТНК-інвестор набуває 100 % контролю над капіталом іншої компанії, це називають «повним поглинанням». Угоди про ЗіП з «переважним контролем» означають перехід до ТНК 50–99 % акцій компанії, що поглинається. Ще один вид

угод називають «поглинанням з меншим акціонерним контролем», або «міноритарними поглинаннями». В цьому випадку до фірми-інвестора переходить менше 50 % акціонерного капіталу.

Слід зазначити, що в останні 5–7 років саме мегаугоди, кожна з яких перевищувала 1 млрд дол., визначали основні характеристики і зміст процесу подальшої концентрації виробництва і капіталу. Так, за даними ЮНКТАД, у 2015 р. угоди з транскордонних злиттів і поглинань в обробній промисловості досягли свого історичного максимуму в абсолютному вираженні (388 млрд дол.), перевищивши попередній рекорд, встановлений у 2007 році.

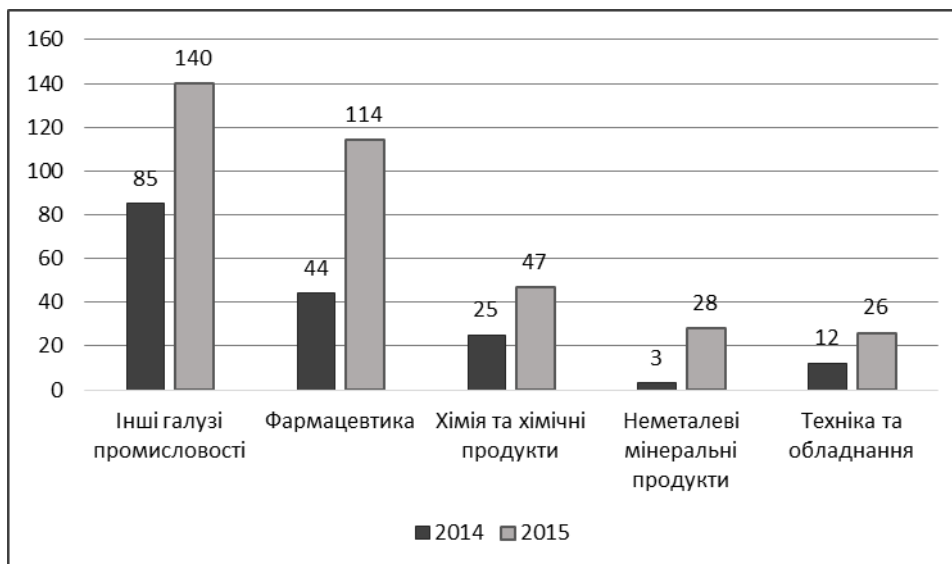
На глобальному рівні збільшення транскордонних злиттів і поглинань було особливо вражаючим у фармацевтиці (до 61 млрд дол.), виробництві неметалевих мінеральних продуктів (до 26 млрд дол.), меблів (до 21 млрд дол.) і хімічних речовин і хімічних продуктів (до 16 млрд дол.) (рис. 12.3).



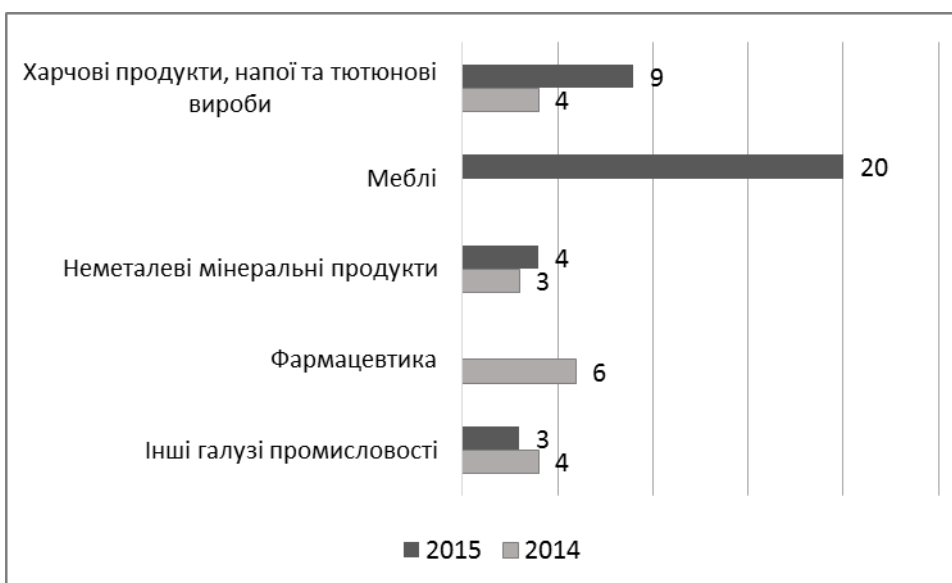
Джерело: ©UNCTAD, транскордонна база даних ЗіП ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics))

*Рис. 12.3. Обсяги транскординних ЗіП за секторами економіки, 2012–2015 рр.*

Існують відмінності між тенденціями і трендами угод ЗіП у розвинених країнах та країнах, що розвиваються, в секторальному розподілі транскордонних ЗіП (рис. 12.4).



а) Розвинені країни



б) Економіки, що розвиваються

Джерело: ©UNCTAD, транскордонна база даних ЗіП ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics))

Рис. 12.4. Обсяги угод із ЗіП в обробній промисловості за групами країн, 2014-2015 рр.

## 12.4. Глобальні стратегії ТНК

Найбільш глибоко питання формування стратегії ТНК із точки зору внутрішнього та зовнішнього середовища були дослідженні в останніх роботах Дж. Даннінга. Проте його концепція не враховує процесу формування внутрішніх специфічних переваг ТНК, а також нові підходи до побудови взаємовідносин з об'єктами зовнішнього середовища, які

застосовують глобальні корпорації для формування своєї гнучкості у відповідь на зростаючу невизначеність глобального економічного середовища.

В умовах глобалізації економічної системи виникає **глобальна конкуренція**, відмінна від міжнародної, оскільки починає функціонувати глобальний ринок, який принципово відрізняється від звичайного набору самодостатніх ринків певних країн.

За умов глобалізації ТНК використовують нові типи стратегій, що визначаються як глобальні.

**Глобальні стратегії** формуються під впливом соціально-економічних умов у різних країнах та культурних особливостей, що існують на певних ринках. Для діяльності на глобальних ринках ТНК може обрати одну або низку **стратегічних можливостей**, зокрема:

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

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

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

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

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

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

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

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

Сферою застосування багатонаціональної стратегії є певні країни. Кожна конкретна бізнес-стратегія націлена на пристосування багатонаціональної стратегії компанії до ситуації в окремій країні та на вибір певного рівня координації стратегій на локальному ринку й на інших ринках, на яких оперує компанія. Виробнича стратегія у такому разі адаптується до місцевих потреб, а постачальниками є місце-ві виробники, що реалізують мету найбільшого задоволення потреб місцевого ринку.

Багатонаціональна стратегія потребує також внесення змін до організаційної структури ТНК. Суть таких змін полягає у вимозі формування філій у кожній країні, де оперує компанія. Філії в різних країнах більш-менш автономно управляють виробничою та збутовою політикою компанії з урахуванням умов конкретного ринку.

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

Стратегія багатонаціональної диверсифікації полягає у диверсифікації видів діяльності ТНК. Рішення про впровадження такої стратегії приймається, виходячи з оцінки привабливості певного виду бізнесу компанії. При цьому аналізують привабливість кожної галузі, що входить до певного виду бізнесу. Аналіз здійснюється з точки зору (1) конкурентних умов, (2) довгострокової перспективи зростання, (3) потреби у фінансових, технологічних, людських та інших ресурсах. ТНК розглядає новий бізнес як портфель, що складається з певних галузей, і оцінює доходи та прибутки від кожної галузі та бізнесу в цілому.



### ***Питання для самоконтролю:***

1. Чому стратегія ТНК формується згідно з конкурентними перевагами, які має компанія?
2. Охарактеризуйте основні типи внутрішньогалузевих стратегій міжнародних компаній
3. Охарактеризуйте основні причини і типи стратегій диверсифікації
4. Охарактеризуйте основні мотиви і типи стратегій транснаціоналізації
5. Надайте мотиви і типи транскордонних угод із злиття та поглинання
6. Які основні можливості застосування глобальних стратегій ТНК?

### **Список використаної літератури до теми 12:**

1. Мовсесян А. Г. Транснационализация в мировой экономике: учеб. Пособие / А. Г. Мовсесян. – М., 2001. – 315 с.
2. Рогач О. І. Міжнародні інвестиції: теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій : Підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / О. І. Рогач. – К. : Либідь, 2005. – 720 с. – укр.
3. Транснаціональні корпорації: Підручник з грифом МОН України / Лук'яненко Д. Г., Макогон Ю. В., Орехова Т. В., Лисенко К. В., Фролова Т. О., Черноусова М. О. – Донецьк, ДонНУ, 2014 р. – 652 с.
4. Філіпенко А. С., Будкін В.С., Розач О.І. Світова економіка / Підручник. – К.: Либідь, 2007. – 640 с.
5. Dunning J.H. Location and the multinational enterprise: a neglected factor? / J.H. Dunning // Journal of International Business Studies. 1998. V. 29. N 1. P. 45–66.

## ТЕМА 13. МІЖНАРОДНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ І КОНТРОЛЬ

*13.1. Організаційні функції у транснаціональному бізнесі*

*13.2. Організаційні моделі ТНК*

*13.3. Еволюція форм організаційних структур ТНК в глобальному бізнес-середовищі*

*13.3. Мережеві транснаціональні структури*

### **13.1. Організаційні функції у транснаціональному бізнесі**

В процесі вивчення цієї теми важливо, насамперед, усвідомити сутність трьох ключових категорій: «організація», «організаційний процес (діяльність)», «організаційна структура». Всі вони тісно пов'язані між собою, але не є синонімами.

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності. Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Основними складовими організаційного процесу (організаційної діяльності) є: а) розподіл праці – розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей; б) групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) – департаменталізація; в) підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень); г) визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру (встановлення діапазону контролю); д) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації).

**Організаційний процес** – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення. Це наочно підтверджує рис. 13.1, на якому представлено континууми можливих рішень в межах організаційної діяльності. (Континуум – це безперервна сукупність, наприклад, в математиці – це сукупність всіх точок прямої, яка еквівалентна сукупності всіх дійсних чисел).



Рис.13.1 Континууми можливих рішень в процесі організаційної діяльності

Кінцевим результатом організаційної діяльності є вибір певної позиції на всіх континуумах складових організаційної діяльності. Такий вибір у підсумку і формує організаційну структуру.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: 1) ступенем складності; 2) ступенем формалізації; 3) ступенем централізації (рис. 13.2.).



Рис. 13.2. Основні складові категорії "організаційна структура"

**Організація** – це свідомий процес, спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів або частин у ціле, в результаті чого утворюється життєздатна, продуктивна, стійка система.

Організаційною функцією у міжнародному бізнесі належить називати ту специфічну частину менеджерської роботи, якою виконуються таких два специфічних, але значущих для організації завдання:

– поділ організації на підрозділи (департаменти) відповідно до цілей і стратегії організації;

– установа взаємовідносин повноважень вищих та нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу і координації завдань.

Отже, **функція організації** – це вид менеджерської діяльності, спрямований на створення структури організації, встановлення в ній системи зв'язків та відносин, що дає змогу ефективного досягнення спільної мети.

З іншого боку, функція організації полягає в завчасній підготовці всього того, що необхідно для виконання плану. Необхідність в організаційній роботі виникає повсякчас, коли змінюються цілі, задачі чи правила роботи. Організація – це перший крок до реалізації плану.

Реалізація організаційної функції складається із взаємопов'язаних етапів.

**1. Поділ праці** – процес поділу загальної роботи в організації на окремі завдання фактично є **спеціалізацією**.

**Спеціалізація** означає з'ясування сутності та змісту кожної роботи в організації. Цей процес називається **проектуванням робіт** та має такі конкретні результати:

- специфікації робіт;
- посадові інструкції;
- кваліфікаційні характеристики.

**2. Департаменталізація** – процес групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації (бригади, групи, сектори, відділи, цехи, виробництва тощо).

Відповідно до принципу, який покладено в основу групування видів діяльності, розрізняють декілька **базових схем департаменталізації** :

- **функціональна** – за основними функціями управління;

- **продуктова** – за окремими видами продуктів, що виробляються;
- **територіальна** – за географією фізичного розташування підрозділів;
- **орієнтована на споживача** – за принципом задоволення потреб найбільш значущих споживачів.

**3. Делегування повноважень** – процес передачі керівником частини своєї роботи та повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

Необхідність делегування повноважень є наслідком обмеженості можливостей та здібностей керівника та необхідності спеціалізації в управлінні.

**Елементи делегування повноважень:**

- **передача повноважень** (надання підлеглому права приймати рішення);
- **прийняття відповідальності** (прийняття підлеглим зобов'язань виконувати певну роботу);
- **підзвітність** (вимога до підлеглому повідомляти про наслідки своїх дій безпосередньому начальнику).

Слід зауважити, що підлеглий ніколи **не буде нести повної відповідальності**, оскільки її несе той, хто передає свої повноваження.

Існують **три типи повноваження**, що передаються підлеглим:

- лінійні;
- штабні;
- функціональні.

**Лінійні** – повноваження, які передаються вищим керівником безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації.

**Штабні** (апаратні, адміністративні) – повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Сутність штабних повноважень полягає у їх дорадчому характері.

**Функціональні** – повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів і є обмеженою формою повноважень. Разом з тим, вони порушують принцип єдиноначальності: підлеглий може мати одразу двох начальників – лінійного та

функціонального, що часто спричиняє конфлікти між центральним апаратом управління компанією та керівниками лінійних підрозділів.

**4. Встановлення діапазону контролю** – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджерові. Внаслідок делегування повноважень в організації виникає кілька організаційних рівнів управління. Кількість організаційних рівнів визначається діапазоном контролю (нормою керованості).

**Збільшення кількості рівнів управління** суттєво впливає на ефективність діяльності організації внаслідок:

1. зростання витрат на управління;
2. ускладнення зв'язків між підрозділами, викривлення інформації;
3. ускладнення процесів планування і контролю.

На нижчих рівнях управління норма керованості (діапазон контролю) може сягати **30**, на вищих – обмежується **3 – 7**.

Діапазон контролю – параметр, який визначає **високу** чи **пласку** побудову організації. Кожна з них має свої переваги та недоліки (рис.13.3).

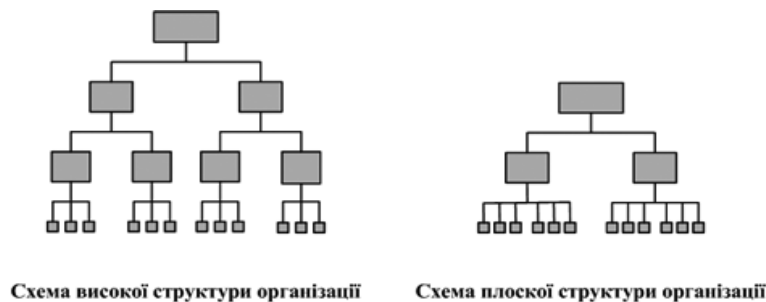


Схема високої структури організації

Схема плоскої структури організації

	Тип структури	
	висока	плоска
<b>Переваги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• простота, чіткість взаємодії</li> <li>• надійний контроль</li> <li>• більш тісне керування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оперативність інформації та рішень</li> <li>• незначна кількість менеджерів</li> <li>• задоволеність підлеглих роботою</li> </ul>
<b>Недоліки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• збільшення кількості управлінців</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виконавці легко виходять з-під контролю</li> </ul>
<b>Сфери застосування</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• роботи, що вимагають жорсткого контролю</li> <li>• роботи із частими змінами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• роботи, ідентичні для багатьох виконавців</li> <li>• керівництво висококваліфікованими працівниками</li> </ul>

Рис. 13.3 Порівняльна характеристика високої та плоскої структур організації

**5. Створення механізмів координації.** Налагодження взаємодії між підрозділами та окремими виконавцями досягається шляхом створення механізмів координації.

**Координація робіт** – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Координація роботи здійснюється (рис. 13.4):

1. шляхом підпорядкування (**вертикальна координація**);
2. шляхом встановлення зв'язків між підрозділами одного організаційного рівня (**горизонтальна координація**).

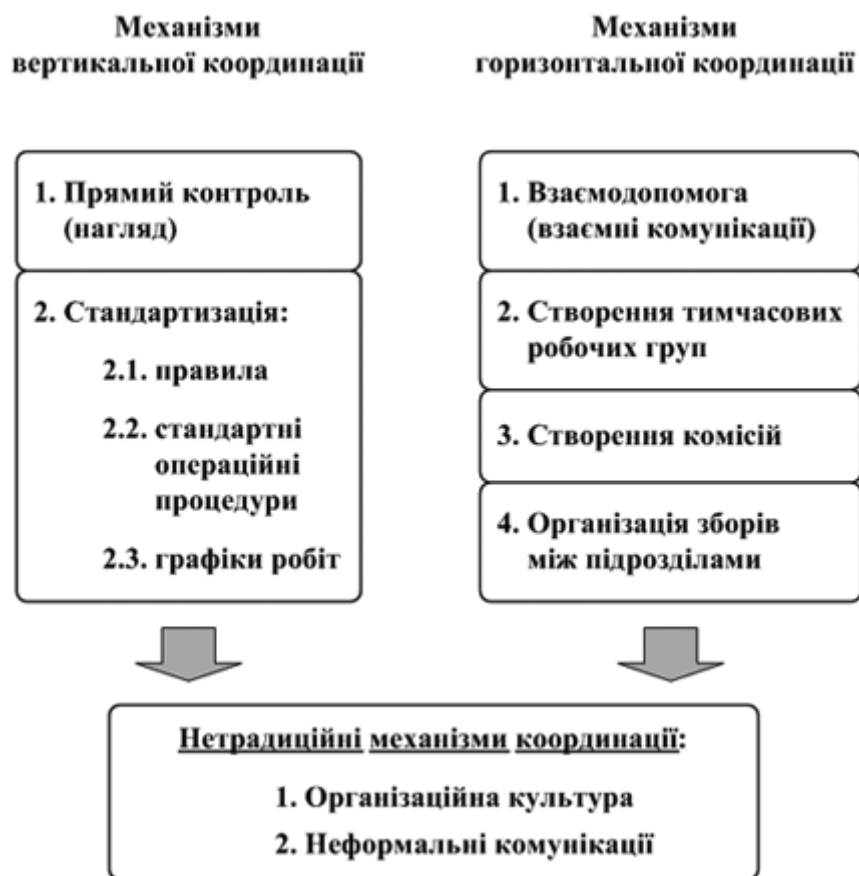


Рис. 13.4. Механізми координації діяльності організації

Засіб, за допомогою якого фірма розгортає свої конкурентні чи то специфічні переваги, і структура її організації, яка вимагається для досягнення цієї цілі, враховуючи глобальне політичне й економічне оточення, в якому вона працює, залежатиме від **шести головних факторів**:

1. структура власності та правовий статус підприємства;
2. його вік та розмір;

3. число та характер занять із доданою вартістю та транзакції, пов'язані із цими діями;

4. ступінь і форма його відносин з іншими фірмами (наприклад, конкурентні, постачальники, клієнти) та неринкові гравці (наприклад, регулятори, неурядові організації);

5. географічне розповсюдження його дій;

6. його міжнародний продукт і/або маркетингові стратегії.

Розглянемо, наприклад, два протилежні типи фірм. По-перше, візьмемо випадок малої приватної фірми, що постачає єдиний продукт з однієї локації на ринок довершеної конкуренції. Тут організаційна функція зведена до мінімуму. За таких обставин у фірми є небагато місця для стратегічного маневрування. Вона виконує декілька внутрішніх транзакцій, у той час коли наслідки всіх цих дій добре відомі.

Тепер, розглянемо деякі можливі наслідки в зростанні виробництва цієї фірми. Це може бути виконано в різних напрямках. Наприклад, фірма могла б просто збільшити випуск продукції існуючого продукту. В результаті число його внутрішніх і зовнішніх транзакцій збільшиться і вони розмістять більше вимог на їх організацію і її інституційні можливості. Це може вимагати делегації обов'язків та / або спеціалізації відповідальності за прийняття рішень, функцій, наприклад, закупівлі, виробництво, фінанси, управління персоналом, маркетинг і так далі. Якщо розширення здійснюється у формі поглинання або часткового поглинання іншої компанії, наслідки для організаційних підрозділів праці є більш очевидними.

У той же час або, навпаки, фірма може спробувати розширити свій асортимент продукції з високою доданою вартістю. Це можна зробити шляхом вертикальної інтеграції або горизонтальної диверсифікації. Ціль в кожному конкретному випадку, як правило, - збільшення обсягу продажів або скорочення виробничих та / або транзакційних витрат шляхом використання економії загальноприйнятого управління. Однак це саме по собі може вимагати створення нових або зміни структури стимулів і організаційних форм. По-третє, фірма може вибрати розширити свої горизонти шляхом диверсифікації своїх ринків та / або місць виробництва. Це також може вимагати переоцінки своїх організаційних структур. У кожному з цих прикладів, вибір фірми в умовах невизначеності середі ймовірно може



розширити стратегічні варіанти, і збільшити організаційні функції, що включають управління невизначеністю як таке.

Тепер розглянемо фірму, яка виробляє великий спектр продуктів, кожен з яких вимагає різних факторів виробництва і проміжних продуктів, яка продає свою продукцію на національному (або, по суті, регіональних або субнаціональних) ринках. На додаток до володіння багатьма іноземними філіями, бере участь у численних транскордонних стратегічних альянсах. Припустимо також, що фірма конкурує і на олігополістичних ринках з високими ризиками, і що її О-специфічні переваги полягають у своїй здатності до новаторства і керування різними групами активів, розташованих в декількох країнах. Давайте, нарешті, припустимо, що фірма має складну структуру власності.. Її акції котируються на всіх провідних біржах. У випадку таких фірм, інституційні та інші витрати на розробку і підтримку ефективної організаційної структури і механізму для придбання, впровадження та моніторингу факторів послуг, напівфабрикатів і ринків, імовірно, будуть значними. З іншого боку, витрати на використання інших (наприклад, зовнішній) способів організації цілком можуть бути ще більшими.

Більшість багатонаціональних ієрархій знаходяться десь між цими крайніми прототипами, хоча той факт, що, на відміну від однонаціональних фірм, вони працюють у різних країнах, ймовірно розкриває нові організаційні аспекти, зокрема, через відмінності в трансграничній культурі, політичній та економічній систем, мові й ідеології і інституційній структурі. Крім того, організація певних функцій може варіюватися з урахуванням як характеру, так і мети ПП, а також країн, в яких вона виготовлена. Таким чином, наукоємні товари фірм виробників можуть мати різні організаційні потреби з ресурсномісткими споживчими товарами фірми. Крім того, іноземні дочірні виробництва в країнах, що розвиваються, можливо, необхідно буде організовувати іншим чином ніж фірми, що виробляють такий самий продукт в розвинених країнах. Структура внутрішньокорпоративних відносин у глобально інтегрованої МНП виконує цілі геоцентричного пошуку ресурсів і сировини та маркетингову стратегію, що ймовірно, дуже відрізняється від ситуації з мультинаціональними МНП практикуючих «every tub on its own bottom 5 strategy» Нарешті, організаційні потреби можуть змінюватися з плином

часу, зі змінами у характері їхньої діяльності, в галузі технології та навколишнього середовища.

*В результаті виконання організаційної функції:*

- ✓ затверджується структура виробництва, органів управління та зв'язку;
- ✓ регламентація функцій;
- ✓ утвердження положень, інструкцій;
- ✓ добір, розміщення кадрів та формування штатів.

Виконання організаційної функції не можливо без делегування повноважень.

## 13.2. Організаційні моделі ТНК

В організаційному відношенні ТНК поділяються на головну компанію (материнську компанію) і закордонні підрозділи. **Головна компанія** є центром, який контролює всю діяльність включених в транснаціональну корпорацію підрозділів в країні і за кордоном. У ній розробляється стратегія розвитку, визначається міра фінансової самостійності, юридична відповідальність підрозділів і т.д. У штаб-квартирах головних компаній вирішуються кардинальні проблеми ТНК, що стосуються придбань і злиттів з іншими фірмами, ліквідації неефективних підрозділів, перебазування підрозділів з однієї країни в іншу, міжфірмової і внутріфірмової кооперації; формується науково-дослідна політика; контролюється діяльність підрозділів.

У літературі немає загальноприйнятої класифікації закордонних підрозділів. Залежно від розміру капіталу, яким вони володіють, Спілка міжнародних асоціацій розділяє їх на **відділення** (branch offices), що мають 100 % володіння; **дочірні компанії** (subsidiaries) – з 50 % і більш, **філії** (afilitates) – менше 50% і спільні компанії (joint companies) – з паритетною участю засновників. Незалежно від відмінностей, організаційні форми закордонних підрозділів, що склалися, включають:

– **відділення (branches)** – невід'ємна частина ТНК, з повним стовідсотковим володінням з боку головної компанії. Воно може набувати форми представництва, партнерства, майна (кораблі, літаки і ін.), яке

функціонує за кордоном понад рік. Не має самостійного статусу і включається в баланс компанії-матері;

– **дочірні компанії (subsidiaries)** – в яких головна компанія володіє мажоритарною часткою, більше 50% акцій, і має вирішальний голос при визначенні керівництва підрозділу;

– **асоційовані компанії (associate companies)** – в цьому випадку головна компанія володіє не менше 10 % і не більше 50 % акцій і бере участь в контролі над підрозділом. Деякі автори ділять асоційовані компанії на **філії** з часткою акцій головної компанії з 25 до 50 % і на **асоційовані зарубіжні підприємства** (з часткою капіталу з 10 до 25 %).

Таке розділення дуже умовне, тому що окрім частки капіталу компанії-матері в капіталі підрозділів, юридичні фірми розмежовуються між собою залежно від характеру відповідальності підрозділів щодо заборгованості кредиторам і постачальникам; залежно від числа акціонерів; від можливості перекласти права власності; від числа іноземців, які можуть брати участь в Раді директорів; від об'єму обов'язково опублікованої інформації; від припустимих видів дій, які можуть здійснювати і т. д. Слід враховувати і обставину, що розосередження акціонерних паїв серед мільйонів акціонерів призводить до значного зменшення частки акцій, що забезпечують контрольний пакет або кількості акцій, яка забезпечує більшість голосів в загальних зборах і при виборах органів управління і дає можливість здійснювати контроль над діяльністю товариства. Теоретично вона дорівнює 50% плюс один голос, але ще на початку 60-х років у 79 серед найкрупніших, "зріліших", корпорацій США ця частка була нижча 10%. Крім того, за способом вживання адміністративних заходів капітал можна розподілити на акції, що дають право голосу і на акції, що не дають права голосу і, таким чином, материнська компанія, не володіючи більшістю акцій, може бути утримувачем більшої частини «голосуючих» акцій; можливо також укладання додаткових угод між материнською компанією і утримувачами контрольного пакету про створення оперативних комітетів, в яких головна компанія і без володіння контрольним пакетом матиме більшість членів комітету. При цьому в сучасних умовах контроль може здійснюватися не лише капіталом, акціонерними формами, наприклад, часткою власності капіталу, але й іншими некапітальними способами, такими як доступ до

важливих для діяльності підрозділів активів, про що складаються окремі лізингові, ліцензійні, франшизні, управлінські контракти, контракти про надання послуг і ін. У подальшому викладі під терміном «філії» будемо розуміти всі види закордонних підрозділів.

В організаційному відношенні перед ТНК постає завдання постійно удосконалювати свою структуру, пристосовувати її до змінного середовища у власній і приймаючій країні, координувати і управляти діяльністю підрозділів так, щоб консолідувати її при досягненні загальнокорпоративних цілей. Організаційна структура, що виникла таким чином, є результатом виду і особливостей вироблюваної продукції (характеру діяльності), міри розподілу праці і спеціалізації виробництва, кооперації між окремими ланками, кадрового і інформаційного забезпечення, ступеня диверсифікації тощо. Ці чинники характерні і для власне національних фірм, а менеджмент ТНК до того ж повинен враховувати і безліч специфічних чинників, такі як:

- географічна віддаленість, яка збільшує час для обміну інформацією між окремими філіями і підвищує його вартість та вірогідність допущення помилок, уповільнює реалізацію прийнятих рішень і т.д.;

- виробничі відмінності між окремими країнами, включаючи наявність або відсутність робочої сили, її ціну, кваліфікацію і др; наявність сировини і капіталових ресурсів, вартість земельних ділянок тощо;

- ринкові особливості окремих країн: місткість ринку, характер конкурентної боротьби, кон'юнктурні коливання і ін.;

- державна політика приймаючих країн по відношенню до діяльності іноземних фірм, державні програми розвитку і заходи для регулювання, що приймаються окремими країнами, які не залежать від ТНК і які вони повинні враховувати;

- вищу міру ризику, витікаючу з швидко змінних політичних, економічних, військових і ін. умов в окремих нестійких регіонах і країнах, які могли б утруднити досягнення довгострокових цілей ТНК;

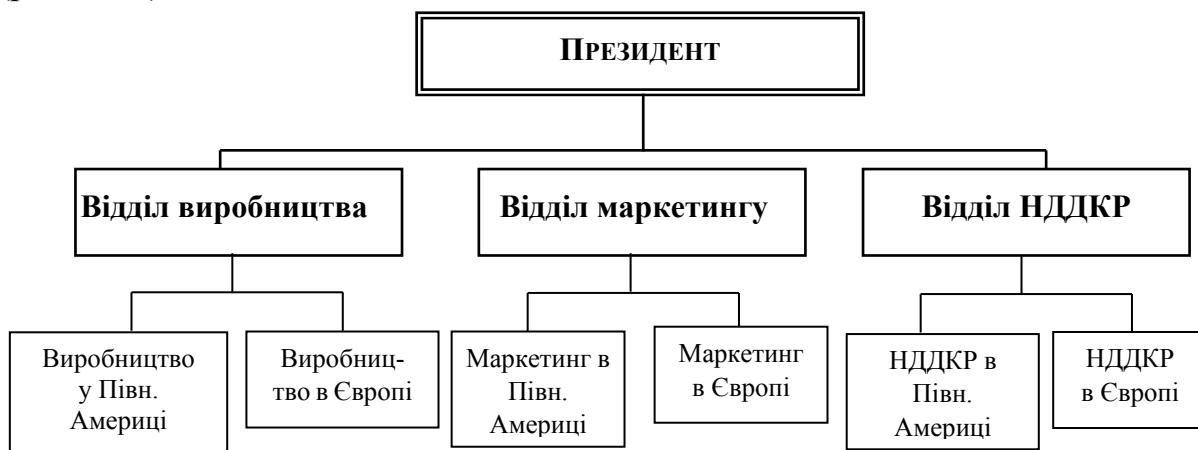
- місце розташування і вигляд закордонних підрозділів, характер їх впливу на загальну ефективність діяльності фірми;

- розмір і характер використання активів в приймаючих країнах, число зайнятих за кордоном, реалізований оборот, наукові дослідження, що проводяться, розробки і т.д.;

– можливе виникнення розбіжностей між цілями зовнішніх акціонерів і цілями акціонерів головної компанії і т.д.

Не дивлячись на умовність, яка витікає з обставини, що немає двох компаній, маючих ідентичні структури, можна виділити декілька основних типів організаційної структури управління ТНК, які групуються за однорідністю виконуваних функцій, концентрацією в одному місці всієї закордонної діяльності, по видах вироблюваної продукції, по регіонах (за географічною ознакою), за матричним принципом.

**Функціональна структура.** Вона характерна для початкових етапів в міжнародному плані, коли міра транснаціоналізації – низька. Діяльність фірми в основному орієнтована на національні ринки. Основні функціональні відділи – виробничий, реалізація, НДДКР, маркетинг, фінанси і ін. прямо підкоряються президентові фірми. Схематично функціональну організаційну структуру можна представити таким чином (рис. 13.5):



*Рис. 13.5. Функціональна структура*

Як недоліки функціональної структури можна відзначити утруднення при координації діяльності підрозділів, труднощі при інтеграції всіх фаз процесу відтворення, обмежені можливості створити загальнофірмову довгострокову стратегію і ін. Відділи збуту займають «низькі» поверхи управлінської ієрархії, оскільки їх діяльність зводиться до експортно-імпортних операцій. Їх можливості орієнтувати стратегію і визначати цілі фірми, координувати діяльність або виконувати функції управління – обмежені.

Функціональна структура була характерною 40-50 років тому назад. У дослідженні Гарвардської бізнес-школи, яке охоплює 500 найкрупніших транснаціональних корпорацій США, відзначається, що частка фірм, організованих за функціональною ознакою зменшилась за період 1949–1969 рр. з 76 на 20 %<sup>1</sup>. Дж. Стопфорд і Л. Уельс після аналізу організаційної структури 170 американських мультинаціональних фірм в 1968 р. не відмічають жодної, яка б застосовувала функціональну структуру управління<sup>2</sup>.

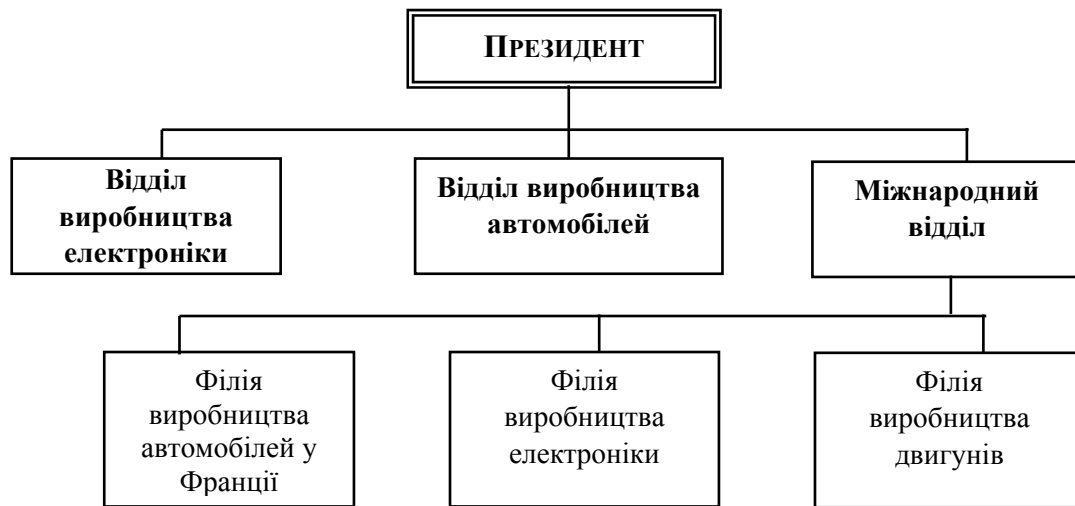
Сьогодні функціональна організаційна структура частіше всього застосовується в ТНК первинного сектору (добувна промисловість), оскільки їх продукція характеризується великим ступенем однорідності, а їх методи виробництва, маркетингу і т.д. в різних країнах практично однакові<sup>3</sup>.

**Міжнародний відділ в структурі фірми (Відділова структура).** Із зростанням виробничих можливостей і масштабів виробництва національні фірми звертають свій «погляд» і до зовнішніх ринків. Виникає необхідність розкрити ланку, яка займається експортом і імпортом продукції. Виробничі відділи відповідають лише за виробничу діяльність, а реалізація на зовнішніх ринках та імпорт здійснюються зазвичай відділом збуту. Він існує поряд з іншими функціональними відділами, як виробничий, фінансовий, науково-дослідний і т.д. Кожен відділ відповідає за ту діяльність, для якої він створений. Відділи збуту справляються зі своїми функціями, тоді як зовнішньоекономічна діяльність і, зокрема, експортно-імпортна діяльність, – обмежена. З розширенням закордонного підприємництва виникає необхідність створити спочатку в рамках відділу збуту структуру, яка займається міжнародною діяльністю, що сильно розрослася. Пізніше на її основі конструюються **міжнародні відділення** (департаменти міжнародної діяльності, зовнішньоекономічних зв'язків), які концентрують в своїх руках всю зовнішньоекономічну діяльність. Відділення закордонних операцій в самостійно відособлену ланку можна ілюструвати таким чином: (рис. 13.6).

<sup>1</sup> Цит. за: Васильев Ю.Н. Управление развитием производства в промышленных концернах США. – М., 1977. – С.8.

<sup>2</sup> Stopford, J.Z. Wells, Managing the multinational enterprise. – N.Y.: Basic Books, 1972. – P.28.

<sup>3</sup> Дэниелс Дж., Л. Радеба. Международный бизнес. Внешняя среда и деловые операции. – М.: Дело Л т Д, 1994. – С. 553.



*Рис. 13.6. Відділова структура*

Цитовані вище фахівці з управління фірмою Дж. Стопфорд і Л. Уельс відзначають, що серед досліджених ними 170 американських мультинаціональних фірм 60 % створили міжнародні відділення до придбання п'ятої філії за кордоном<sup>4</sup>.

Міжнародні відділення займаються не лише ввезенням і вивозом продукції в країну, де знаходиться материнська компанія, і з неї, але й встановленням стосунків із закордонними контрагентами та представництвами інших країн; виробництвом і реалізацією товарів і наданням послуг підрозділами за кордоном, оформленням експортної та імпоротної документації, проведенням валютних операцій, кооперацією і спеціалізацією закордонних філій, контролем і координацією їх діяльності і т. д. Об'єднання всіх видів закордонної діяльності в одному місці в міжнародних відділеннях дозволяє накопичити там досить «критичної маси» для підняття в ієрархії і підвищення значення цих структурних ланок управління фірмою в цілому.

Можливо, що міжнародні відділення можуть викликати напругу в стосунках з іншими зовнішніми відділами, які займаються технологіями, виробництвом, кадрами та ін. відносно доступу до ресурсів, що знаходяться в їх розпорядженні, оскільки оцінка діяльності окремих відділів ґрунтується на досягнутих результатах. Американські ТНК віддавали перевагу відділовій структурі в п'ятидесятих і в першій половині

<sup>4</sup> Stopford, J.Z., Wells, цит. изд., с.21.

шостидесятих років, але вона не була особливо популярною серед європейських ТНК.

**Регіональна /географічна/ структура.** Вона представлена на рис. 13.7 і популярна серед ТНК з сильно розвиненими міжнародними операціями, в яких немає домінуючих галузей, а також у ТНК з невеликою місткістю національних ринків, у компаніях з недиверсифікованим асортиментом послуг і ін.



Рис. 13.7. Регіональна (географічна) структура

Ця структура надає можливість більше координувати діяльність закордонних підрозділів, усунути конкуренцію між ними на регіональному рівні, оптимізувати операції і поліпшити обслуговування на регіональних ринках, оскільки відповідальність за діяльність зосереджується в руках керівників, що відмінно знають регіон; з її допомогою можливо проводити єдину технічну політику з врахуванням національних особливостей ринків і ін. Регіональні керівники нагромаджують багатий досвід, який може послужити основою для піднімання на вищі поверхи влади у фірмі.

Як недоліки можна відзначити, що необхідна велика кількість високо кваліфікованих менеджерів, які знають як виробництво, так і реалізацію, маркетинг, фінанси тощо. Створюються передумови для виникнення протиріч між керівниками в різних регіонах у зв'язку з розподілом ресурсів, оскільки їх інтереси обмежені до регіонального рівня, обмежується загальнофірмова координація виробництва і продажів, можлива поява напруги між регіональними відділами з приводу розподілу ресурсів та ін.

**Продуктова (товарна) структура.** Деякі ТНК, особливо ті, в яких широко диференційований асортимент вироблюваної продукції,



організовані за характерною для національно орієнтованих фірм продуктовою (товарною) ознакою. При продуктивій структурі президентів фірми підпорядковані продуктиві напрями, які охоплюють весь виробничий процес даного товару або окремих груп товарів. Їй віддають перевагу ТНК з диференційованими групами товарів. Продуктову організаційну можна ілюструвати таким чином (рис.13.8):

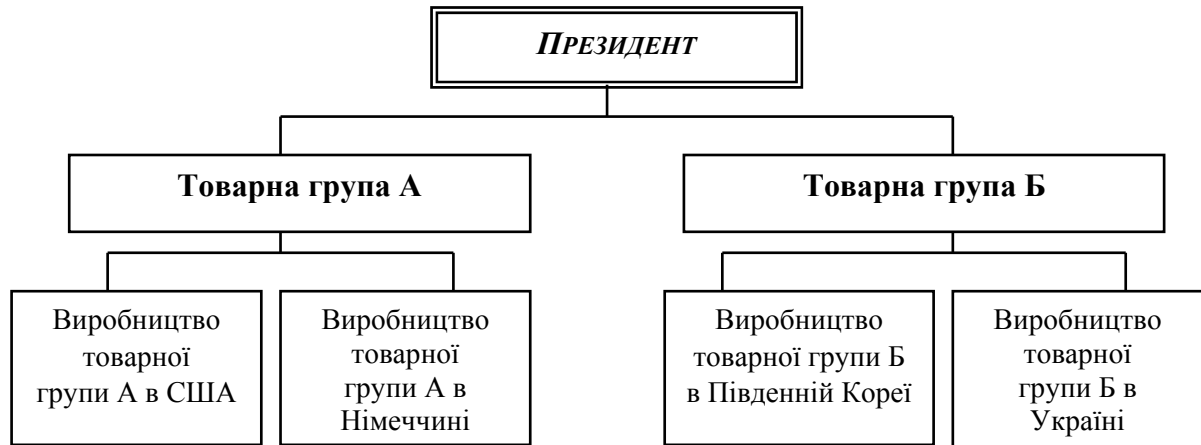


Рис. 13.8. Продуктова (товарна) структура

Позитивні сторони товарної структури виражені в можливості спрямувати зусилля на нові товари і на модифікацію вже засвоєних, у накопиченні досвіду при реалізації продукції, в кращому вивченні окремих сегментів ринку, в полегшенні диверсифікації виробництва, у можливостях порівнювати об'єм продажів і рентабельність окремих товарів або товарних груп. Серед недоліків можна відзначити велике дублювання зайнятих; небезпека спрямувати зусилля на одні ринки і пропустити хороші перспективи на інших і т.д.<sup>5</sup>.

**Матрична структура.** При функціональній структурі відповідальність розподіляється за окремими функціями – виробництво, маркетинг, фінанси, науково-дослідна діяльність і т.д.; при регіональній (географічній) структурі один керівник у відповідному районі відповідає за виробництво, реалізацію, маркетинг і т.д., а при продуктивій – відповідає за весь виробничий процес даного продукту або групи товарів. Безліч ТНК останніх поколінь – як багатонаціональні, так і і глобальні, чиє закордонне виробництво за об'ємом своїх операцій перевищує національне виробництво, орієнтуються на так звану **матричну** структуру управління. Вона відзначає перехід від

<sup>5</sup> Див. Кириченко Э.В. Корпорации США в борьбе за внешние рынки сбыта. – М.: Наука, 1981. – С. 67.

зовнішньоекономічної орієнтації до глобалізації. В цьому випадку відповідальність закордонних підрозділів визначається по декількох критеріях, а не по одному. Організація управління має неформальний характер; кожен нижче розташований менеджер закордонних філій звітує двом і більш інстанціям більш високого рангу – за регіональною, продуктовою або функціональною ознакою (рис. 13.9).

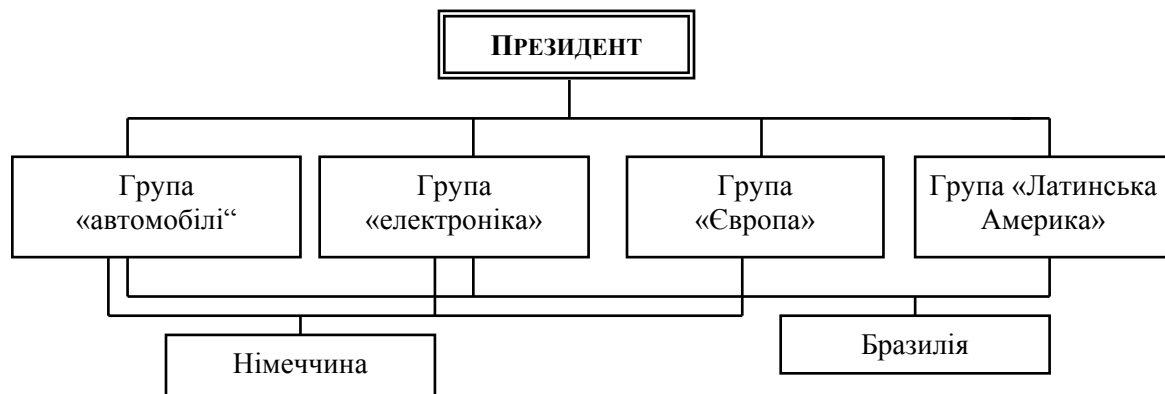


Рис. 13.9. Матрична структура

При матричній структурі «внутрішній» і «зовнішній» менеджмент тісно переплітаються, підрозділи – взаємно зв’язані, кожен бере участь в розробці глобальних стратегічних рішень, а відповідальність за діяльність доходить до вершини ієрархічних сходів. Існують і деякі недоліки: послабляється влада головної компанії; сповільнюється процес ухвалення рішень; розростається управлінський апарат за рахунок координаційних груп і комітетів. Формується належність до одного або іншого групування, оскільки в боротьбі за дефіцитні ресурси і за відсутності узгодженості на нижчих управлінських рівнях рішення приймаються на вищому, де відданість певному керівнику або групі можуть виявитися вирішальними. Це може спрямувати зусилля нижче розташованих керівників на доведення своєї "відданості" даному конкретному керівнику або групі.

У 90-х роках ХХ ст. формується тенденція до підвищення самостійності закордонних філій. Запроваджуються нові організаційні структури, що отримали свою конкретизацію в створенні за кордоном **стратегічних бізнес-одиниць**, чий ринок – весь планетарний простір. Бізнес-одиниці відрізняються повною відповідальністю за свою діяльність, великою свободою та ініціативністю унаслідок відмови від сильного централізованого управління. Такий підхід введений в «Вестінггауз електрик», де виробництво

і реалізація продукції розподілені між 18 бізнес-одинацями. Для координації діяльності створено Управління світовими ресурсами і технологіями, яке сприяє бізнес-одинацям у сфері юриспруденції, податкового законодавства, фінансування, інформаційних систем, наукових досліджень, контролю якості продукції, охорони природного середовища і ін.<sup>1</sup> Глобалізація економічного життя призводить до ускладнення організаційних структур і зумовлює перехід до глобальних форм управління, при яких обов'язково слід враховувати присутність на ринках «тріади»: США, Європа, Азія; розрахунки споживання у всьому світі; розташування виробництва в країнах з найнижчими витратами; планетарну конкуренцію, широке застосування системи субпідряду і партнерства і т.д.

Вищевикладені аргументи дають підставу зробити висновок, що організаційні структури не є застиглими, незмінними. Їх динамічність – наслідок розширення діяльності і міжнародних операцій фірм. Коли фірми займаються лише експортом, достатній лише експортний відділ, який підпорядкований функціональній службі або продуктовому відділенню. З розвитком і доповненням міжнародної діяльності закордонним виробництвом виникає необхідність заснувати автономні міжнародні відділення /департаменти/. Глобально орієнтовані ТНК розростаються не лише поза цією структурою<sup>6</sup>, але й поза регіональною і продуктовою та переходять до формування матричних структур, до стратегічних бізнес-одинаць і до глобальних форм управління. Крім того, реальність далеко не збігається з "моделями", що розглядаються вище, і "ідеальними типами" організаційної структури, оскільки найчастіше будь-яка структура є змішаною. В ній істотне значення має вибір місця, де приймаються управлінські рішення.

### **13.3. Еволюція форм організаційних структур ТНК в глобальному бізнес-середовищі**

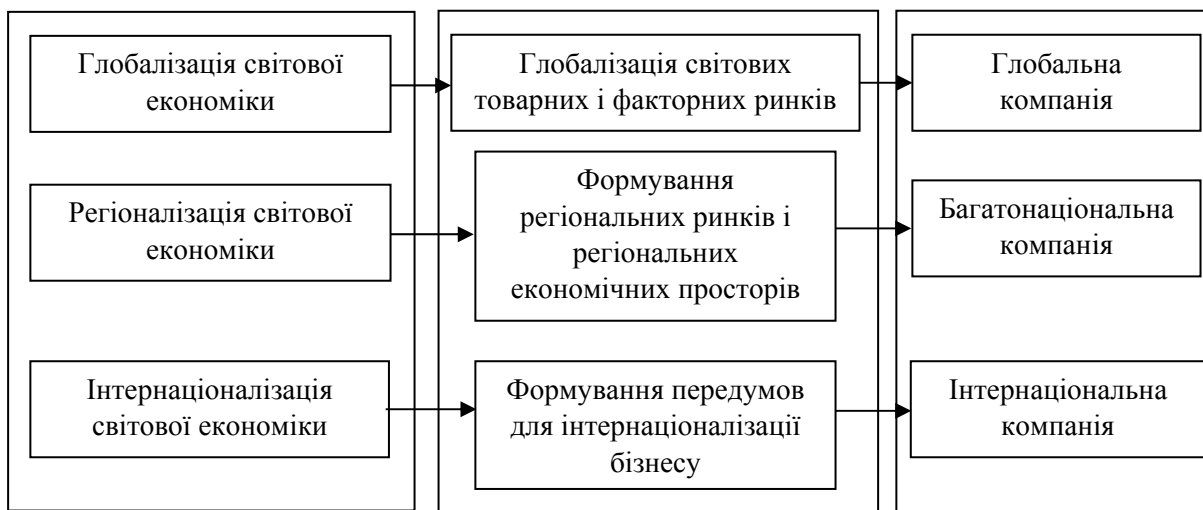
Формування і розвиток самого процесу глобалізації, характерна для нього глобальна волатильність ринків та необхідність побудови гнучкого

---

<sup>1</sup> Белорусов А.С. Международный менеджмент. – М.: Юрист, 2000, с.65.

<sup>6</sup> Важко уявити собі одне міжнародне відділення "Нестле" /Швейцарія/, тому що через нього проходили би 98% /за 1996 р./ обороту фірми.

менеджменту компаній (про що було зазначено у другому розділі) визначають форми еволюції організаційних структур ТНК, трансформування окремих із них у компанії нового типу – глобальні корпорації. Взаємодію еволюції процесів глобалізації світової економіки і транснаціоналізації бізнесу подано на рис. 13.10.



*Рис. 13.10. Взаємодія еволюцій процесів глобалізації світової економіки і транснаціоналізації бізнесу*

Залежно від ступеня інтернаціоналізації діяльності компаній, її географічної та галузевої структури використовуються різні типи побудови організаційної структури ТНК: функціональна, відділенчеська, продуктова, регіональна, змішана та матрична. Традиційні організаційні схеми управління транснаціональними корпораціями широко подано в літературі з міжнародного менеджменту.

В умовах зростання значення глобальної інформатизації та загострення глобальної конкуренції необхідність постійного вдосконалення організаційної структури компанії є першочерговою умовою збереження її конкурентоспроможності та «виживання». Сучасна організаційна структура ТНК має поєднувати в собі централізацію стратегічних рішень та децентралізацію оперативної діяльності.

На думку У. Егельхоффа **ступінь централізації управління** має бути тим сильнішим, чим більше:

– ступінь різноманітності продукції ТНК, що продається на зарубіжних ринках;

– оновленість продукції як співвідношення вартості НДДКР до вартості продажів;

– поширеність зарубіжних операцій ТНК, яка вимірюється співвідношенням зарубіжних продажів до загального обсягу реалізації;

– поширеність зарубіжного виробництва ТНК, тобто частка його у загальному обсязі виробництва продукції;

– кількість зайнятих у зарубіжних філіях;

– ступінь володіння зарубіжними філіями;

– ступінь придбання іноземної власності.

**Основні зміни в управлінні компаніями в умовах глобалізації**, які мають бути врахованими в їх організаційній структурі, полягають у такому:

– зміни конкурентних переваг компаній промислово розвинутих держав. Основний вплив на ці переваги робить мобільність факторів виробництва і їх присутність поза національно-державними межами;

– зміни в характері управління компаніями, можливість створення глобальних структур управління для одержання ефекту глобального синергізму;

– зміни в характері управління виробничим процесом, ресурсами, стратегії організації й управління людськими ресурсами. У результаті глобалізації світової економіки якісно новою моделлю управління стає аутсорсинг.

На сьогоднішній день ще немає єдиного підходу до визначення поняття аутсорсинг. Р. Чампен та Е. Ендрейт вважають, що термін аутсорсинг використовується «як парасолька для визначення різних напрямів ділової активності». Г. Кассиді визначає головною особливістю аутсорсингу передачу контрактів на сторону. У літературі з міжнародного менеджменту існує декілька **визначень аутсорсингу**:

– відмова від власного бізнес-процесу і використання послуг від реалізації цього бізнесу–процесу в іншій організації;

– кооперація;

– підрядні роботи;

– тривале використання робітника без укладання з ним трудового договору за умови посередництва спеціалізованого агентства;

– використання зовнішньої організації (постачальника) для обробки банківських та інших фінансових даних для здійснення комерційних операцій.

У роботі Дж. Хейвуда надано найбільш повне визначення аутсорсингу як «переведення внутрішнього підрозділу (або підрозділів) підприємства та всіх пов'язаних із ним активів в організацію постачальника послуг, який пропонує надавати цю послугу протягом певного часу за договірною ціною» .

У результаті система багатьох ТНК «обростає» мережею субпостачальників, що пристосовують свою стратегію, включаючи маркетинг, логістику, технічні характеристики і системи збуту продукції, до стратегії ТНК. Малі та середні незалежні підприємства (МСНП) завдяки співробітництву із ТНК одержують можливість підвищити доходи, одержати кредити, капітал, технології, досвід міжнародного менеджменту і часто перетворюються на високотехнологічні динамічні компанії. МСНП співробітничать із ТНК як субпостачальники, фірми з обслуговування продукції ТНК і навіть як партнери у спільних підприємствах.

До ризиків для субпостачальників варто віднести в першу чергу можливий тиск на них із боку ТНК із питань зниження цін на продукцію субпостачальників і на вартість їх робочої сили. Крім того, субпостачальники не гарантовані від несподіваного зниження обсягу замовлень у результаті кон'юнктурних коливань, тому що вони не контролюють ринок готових виробів.

До *чинників, які сприяють розвитку аутсорсингу*, можна віднести такі:

- висока конкуренція на ринку постачальників товарів та послуг;
- прагнення компанії до підвищення своїх конкурентних переваг;
- прагнення компанії до підвищення ефективності діяльності (шляхом зниження вартості бізнес-процесів або витрат виробництва);
- намагання вивільнення ресурсів, які пов'язані з неосновною діяльністю;
- прагнення отримати вигоду від зв'язків із постачальниками;
- прагнення підвищити динаміку розвитку ключового бізнесу;
- технологічна невизначеність на ринку компанії.

Чинниками, що гальмують розвиток аутсорсингу, є:

- брак на ринку необхідних ресурсів, товарів та послуг, тобто відсутність конкуренції;

- недостатній півень попиту, нестабільність конкуренції;
- рання або пізня фаза життєвого циклу підприємства.

С.О.Календжяном зазначається, що аутсоринг як продукт нової економіки, крім передачі повноважень, передбачає передачу відповідальності за виробництво певних товарів та надання послуг компаніям – партнерам по бізнесу, що надає можливість швидкого входження в новий бізнес, використовуючи всі наявні можливості зовнішнього середовища, в тому числі в окремих випадках – ресурсів конкурентів.

У міжнародній економічній літературі поняття «сорсинг» визначається як підбір джерел (фінансування/постачання), пошук (постачальників, підрядників).

Як уже зазначалося вище, необхідність побудови гнучкості стала викликом на зростаючу невизначеність глобального економічного середовища, включаючи глобальні ринки. Внутрішні ринки глобальних корпорацій стають «відкритими» для пошуку альтернативних моделей глобального сорсингу: аутсорсинг, вторинний сорсинг, застосування обох цих моделей одночасно.

Під *вторинним сорсингом* пропонується розуміти паралельне застосування двох традиційних напрямів обслуговування зарубіжних ринків: експорту та прямих зарубіжних інвестицій. В умовах зростання невизначеності глобальної економічної системи й окремих національних економік вторинний сорсинг є, з одного боку, шляхом зниження ризиків, з іншого – шляхом зниження витрат. Тобто вторинний сорсинг являє собою інвестування двома шляхами – пряме зарубіжне інвестування та інвестування у свою домашню країну.

Крім того, надмірне замикання постачань на внутрішньокорпоративному ринку, з одного боку, може призвести до надмірних витрат, а з іншого – до надмірної його монополізації.

Прийняття рішення про винесення окремих ланцюгів відтворювального процесу за межі корпорації (аутсоринг) не повинне мати критерієм оптимальності тільки зниження витрат. Мінімізація витрат на окремому ланцюгу не є стратегічною метою глобальних корпорацій, перш за все метою є отримання глобального синергетичного ефекту на різних стадіях відтворювального процесу шляхом використання переваг від побудови комбінованих вертикальних, горизонтальних та диверсифікованих інтегрованих структур.

Таким чином, одночасне застосування як стратегії аутсорсингу, так і стратегії вторинного сорсингу надає можливість глобальним корпораціям отримати бажану гнучкість управління та реагування на глобальну невизначеність.

У сучасному світі створюється *якісно нове поле глобальної конкуренції*, формуються нові гегемонії та контргегемонії, за допомогою багатосторонніх узгоджувальних і координаційних процесів регулюються конфлікти, підтримується відносна світова конкурентна рівновага.

### 13.4. Мережеві транснаціональні структури

Через міжнародні злиття і поглинання безпрецедентних масштабів (сотні млрд. дол. США) за стратегічною орієнтацією, диверсифікованими сферами діяльності, інтересами вищого менеджменту, як уже зазначалося вище, – транснаціональні корпорації переростають у глобальні. Можливості отримання синергетичних ефектів від злиттів і поглинань протягом останніх декількох років виявилися практично вичерпаними; провідні транснаціональні корпорації генерують новітні якісні структурно-організаційні зрушення. Таким чином, *транснаціоналізація переходить у новий етап розвитку* – метакорпоратизацію, що суттєво видозмінює глобальне конкурентне середовище, адже в організаційно-економічному плані метакорпорація є і фірмою, і ринком.

У сучасній економічній теорії існує цілий ряд альтернативних теорій метакорпорацій. В основі всіх даних теорій лежить поняття «необхідності метакорпорацій», що розглядається, проте, по-різному: 1) як наявність об'єктивних економічних законів, які ведуть до виникнення метакорпорацій; 2) як доцільність створення метакорпорацій, вигідність подібних дій для всіх учасників. Друге поняття необхідності містить елемент суб'єктивності, але в той же час акцентує увагу на волі кожного економічного суб'єкта. На основі другого поняття необхідності формуються конкретні моделі ефективності інтегрованих корпоративних структур.

Багато авторів виходять з аналізу *метакорпорацій* як специфічних форм злиття окремих компаній. Із цієї точки зору базовою вважається



синергетична теорія злиття. Існують і альтернативні теорії злиття – агентська теорія вільних потоків коштів тощо – проте вони меншою мірою підтвержені теоретичними дослідженнями, хоча й акцентують увагу на найважливішому чиннику функціонування будь-якої корпорації взагалі і особливо будь-якої метакорпорації, а саме: чиннику диференціації інтересів різних груп, що беруть участь в управлінні метакорпорацією.

Тісна інтеграція окремих метакорпорацій між собою породжує їх усе більш і більш великі об'єднання, між якими також виникають взаємозв'язки. Нерідко одна компанія входить одночасно в декілька метакорпорацій. Сьогодні, таким чином, йдеться про формуванні деякої більш загальної структури – світової системи метакорпорацій (ССМ). На відміну від окремих метакорпорацій, пов'язаних більш менш централізованим єдиним управлінням, у ССМ існує безліч центрів впливу. У будь-якій метакорпорації й у всій ССМ можна виділити деякі «мозкові центри» – оскільки їх число дуже велике, ССМ є поліцентричною. Зв'язки між елементами системи метакорпорацій можна розділити на ієрархічні (деревовидні) (наприклад, так звана (N+1) ланцюжкова структура), мережеві і циклічні. Проте вся система метакорпорацій у цілому є мережеві, оскільки неможливо виділити єдиний центр ССМ або навіть яке б то не було незначне їх число.

Ще одним аспектом ССМ є той, що в метакорпораціях складається внутрішній (інтернальний) ринок. Сьогодні ними контролюється значна частина світової торгівлі товарами і послугами. Окрім цього, виникають внутрішній ринок людських ресурсів, внутрішній ринок проектів і технологій. Ціноутворення на них на відміну від вільного ринку в основному базується на використанні трансфертних цін.

Ринки регулюються керівництвом метакорпорацій, але не можна стверджувати, що конкуренції на них не існує. Навпаки, конкуренція зберігається, навіть набуваючи нових рис. Підвищується значення внутрішнього підприємництва. У той же час для моделювання внутрішнього ринку не придатні більшість із тих, що використовуються сьогодні макро- і мікроекономічних моделей. Оскільки масштаби внутрішніх ринків весь час зростають, їх аналіз також стає дуже важливою проблемою. Узагалі, само існування ССМ породжує цілий ряд проблем,

пов'язаних із розвитком економічної теорії й інших дисциплін. Із точки зору організації ССМ можна зіставити зі структурою «мережі компаній».

Можливо виділити такі *характерні риси ССМ*:

ССМ охоплює компанії практично всіх держав і складається з ряду рівнів;

ССМ за архітектурою є інгресивною і мережною;

ССМ з правової точки зору є сукупністю юридичних осіб, пов'язаних між собою системами перехресної участі, договорів і особистих уній;

ССМ включає ряд центрів, а також компанії, що знаходяться на периферії.

Формування ССМ – об'єктивний процес, обумовлений глобалізацією, транснаціоналізацією та міжнародною економічною інтеграцією

Метакорпоратизація бізнесу обумовлює його віртуалізацію як універсальну тенденцію, коли у процесі заміни старої структури втрачаються фізичні та правові характеристики компанії, їх корпоративна культура. Об'єктивно не маючи власної культури, мережні структури, як правило, її «імпортують» із глобального бізнес-середовища.

Основною тенденцією оптимізації системи і структури управління в сучасних корпоративних організаціях виступає часткова або повна трансформація бюрократичної організації в нову форму – так звану «віртуальну» (мережну) фірму, перехід до якої стає можливим завдяки сучасним інформаційним технологіям, новому типу управлінського мислення, руху до постіндустріального інформаційного суспільства і, відповідно, підвищення «інформаційної ємкості» усіх бізнес-процесів і функцій організації.

Елементи організації нового типу, що з'являються в сучасних компаніях, поки не можуть повністю замінити управлінські моделі, що сформувалися, і можуть розглядатися поки тільки як прояв хоча й найпомітнішої, проте лише однієї з протидіючих тенденцій.

З одного боку, стійкі довгострокові об'єднання з двома і більш учасниками перестали бути ситуаційним управлінським рішенням, а з іншого – у все більшому числі галузей виживання у внутрішньо-національній і міжнародній конкуренції почало залежати від участі в подібних альянсах, деколи традиційних суперників. Загальними *причинами таких організаційних змін є*:

– зростання рівня конкуренції та поява нового типу конкурентної боротьби, що ґрунтується на вертикальних і горизонтальних взаємозв'язках між фірмами й усередині них;

– широке використання нових інформаційних технологій, які зробили можливим створення абсолютно нової мережі більш розрізнених, розосереджених і гнучких зв'язків в економічній діяльності;

– бажання покупців і продавців понизити рівень невизначеності за допомогою встановлення повного контролю над процесами, у тому числі й через формальні контракти або зростання довіри і прихильності, що досягаються у процесі тривалої взаємодії з іншими учасниками ринку;

– прагнення отримати доступ до ресурсів, контрольованих іншими учасниками ринку. Окремо узята компанія не володіє всіма необхідними ресурсами для ефективного розвитку продуктів (послуг), нових технологій і підтримки конкурентоспроможності на сучасному ринку;

– зростання неоднорідності попиту і пропозиції на ринку, який є результатом процесу адаптації продавців і покупців один до одного, що виникає при тривалій співпраці;

– необхідність підвищення ефективності управління рухом товарів, послуг і інформації в каналах розподілу. Це вимагає вдосконалення і появи нових механізмів координації, рутинізації системи управління окремими операціями, відмінних від тих, які переважали (домінували) при реалізації простих ринкових операцій. Реалізація нових конкурентних стратегій («постачання точно у строк», робота на індивідуальне замовлення й ін.) також вимагає розвитку рутинних операцій і систем.

Виділяються такі *переваги міжорганізаційних мереж*:

– можливість понизити невизначеність і обійти ринкові бар'єри. Подібна можливість розподілити ризики привертає великі фірми, що працюють у галузях, де життєвий цикл продукту короткий, а витрати на розвиток виробництва великі;

– адаптивність компаній до умов, що змінюються, швидка реакція на зміну кон'юнктури. Гнучкість, з якою мережі можуть поєднувати різні компоненти і тим самим використовувати нові можливості. Вертикально інтегрована фірма може процвітати в умовах ринкової стабільності та повільних змін у технологій. Проте для швидкого реагування на цикли життя продукту, що скоротилися, і прискорення технологічних змін, що

характеризують міжнародну конкуренцію, необхідна інша логіка виробництва;

– можливість навчання. До розвитку міжорганізаційної співпраці підштовхує потреба у швидкому навчанні. У галузях, де знання розсіяне, інновації залежать від об'єднаних зусиль різних типів організацій. Оскільки мережі припускають комплексні канали комунікації, інформація, яка передається по них, більш відкрита і різноманітна. Мережі забезпечують контекст, в якому можна навчатися у ході виконання роботи;

– можливість скорочення часу виведення нових ідей на ринок;

– доступ до багатого набору різноманітних інформаційних джерел у разі залученості в широку мережу суспільних науково-дослідних проєктів;

– концентрація діяльності компанії на пріоритетних сферах спеціалізації, на унікальних процесах. Вступ до мережі дозволяє фірмі спеціалізуватися на головних компетенціях, делегуючи виконання частини робіт іншим партнерам по ринку, які можуть проводити якісніший і дешевший продукт. Завдяки розвитку специфічних навичок і підвищенню компетентності своїх співробітників, фірма може понизити свої витрати і збільшити цінність, пропоновану споживачам;

– можливості об'єднання фінансових ресурсів;

– низький рівень зайнятості, виключення дублювання використання кваліфікованої робочої сили;

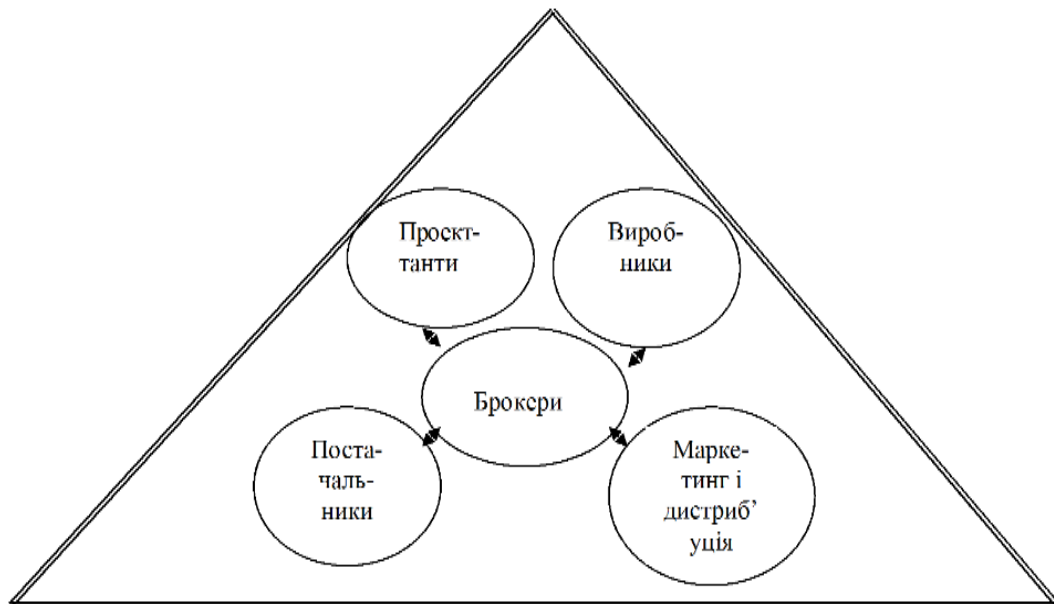
– залучення до спільної діяльності в рамках мережі найкращих партнерів, виключення використання другосортних виконавців.

До загальних відмінностей мережних структур від бюрократичного типу організації відносяться такі: мережна структура припускає не зосередження в рамках однієї фірми або ексклюзивного контракту всіх активів, необхідних для створення продукту, а використання колективних активів декількох фірм, розташованих на різних стадіях вартісного ланцюжка; крім того, мережі покладаються більше на ринкові механізми, чим на адміністративні процеси в управлінні потоками ресурсів. При цьому різні учасники пізніше за створення мережі визнають свою взаємозалежність і прагнуть обмінюватися інформацією, кооперуватися. Нарешті, на відміну від традиційних мереж субпідрядників у будівельному бізнесі від учасників нових мереж очікується проактивна поведінка з

метою поліпшення кінцевого продукту або послуги, а не просто виконання контрактних зобов'язань.

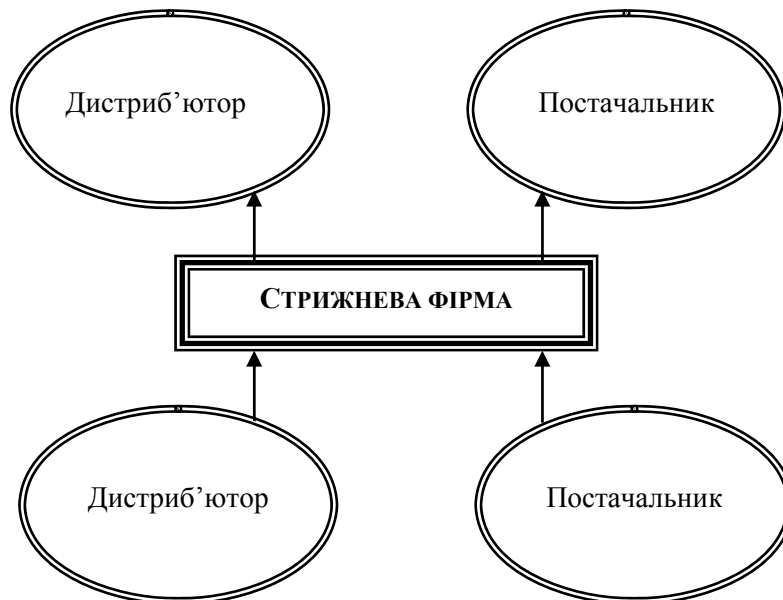
Р. Майлз і Ч. Сноу запропонували класифікацію мережних структур залежно від середовища та ступеня динамізму в управлінні: внутрішня, стабільна і динамічна.

Внутрішня мережа (рис. 13.11) не припускає значного винесення діяльності поза фірму, проте вимагає введення всередину її сил ринку. Її логіка полягає в тому, що якщо внутрішні підрозділи працюватимуть за ринковим цінами, а не орієнтуватимуться лише на плани, графіки і трансфертні ціни, то вони постійно прагнутимуть до підвищення своєї ефективності.



*Рис. 13.11. Внутрішня мережна структура*

Стабільна мережа (рис. 13.12) застосовує структурні принципи й операційну логіку функціональної форми. Вона зазвичай припускає часткове замовлення товарів і послуг на стороні і є способом того, що привнесло гнучкості у весь вартісний ланцюжок. У стабільній мережі активи належать декільком фірмам, що спеціалізуються на конкретних видах діяльності. Часто набір торгових партнерів розташовується навколо «стрижневої» фірми, поставляючи їй ресурси або виступаючи дистриб'юторами її продукції.



*Рис. 13.12. Стабільна мережна структура*

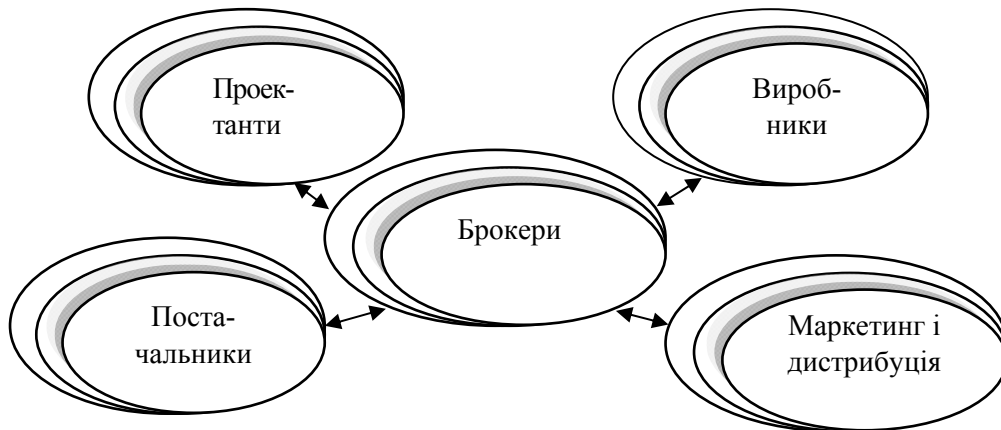
Операційна логіка динамічної мережі найбільш близька дивізіональній структурі, яка прагне адаптуватися до бізнес-середовища шляхом зосередження діяльності самостійних відділень на різних або суміжних ринках. Будучи вживаною у висококонкурентних середовищах, що змінюються швидко або дискретно, вона у виконанні деяких фірм є мережною формою, доведеною до меж можливого в сенсі виведення на аутсорсинг окремих видів діяльності.

Динамічні мережі набули великого поширення у схильних до чинника моди сферах: виробництві одягу, бізнесі дитячих іграшок і кіноіндустрії, у сфері біотехнології та комп'ютерному бізнесі. Тут головна фірма мережі (брокер) ідентифікує і збирає воедино необхідні активи, що належать (деколи цілком) іншим компаніям. Зазвичай головна фірма володіє лише стрижневою для бізнесу навичкою, наприклад: у виробництві (мобільні засоби зв'язку: Motorola), у проектуванні й маркетингу (високотехнологічного спортивного взуття і одягу: Nike і Reebok), маркетингу й обслуговуванні (Dell Computer).

Динамічні мережі (рис. 13.13) дають переваги одночасно у спеціалізації та гнучкості, особливо при необхідності організації з мінімальними витратами і мінімальними втратами операційного часу багатьох незалежних фірм для одноразового або короткострокового сумісного проекту.

Надмірна спеціалізація в рамках динамічної мережі може призвести до ефекту «порожньої» корпорації, тобто фірми без чіткого розуміння свого

певного, істотного внеску у вартісний ланцюжок створюваного нею товару або послуги.



*Рис. 13.13. Динамічна мережна структура*

Саме тому фірма, стрижнева для динамічної мережі, повинна займати достатньо широкий сегмент вартісного ланцюжка (причому не завжди її виробнича ланка) для утримання позицій на основі своєї унікальної компетенції.

Слід відмітити ситуаційність застосування тієї або іншої мережної структури. Внутрішні та стабільні мережі найбільш прийнятні у зрілих галузях, де потрібні значні капітальні інвестиції, проте перші більше підходять у ситуаціях, коли фірмам важко знайти нових постачальників, але не бажана негнучкість самодостатніх відділень. Динамічні мережі адекватні в низькотехнологічних галузях із короткими циклами розробки продуктів і у високотехнологічних галузях, що розвиваються (електроніка і біотехнологія).

У. Пауелл, Л. Сміт-Дор пропонують розділення мережових структур на регіональні, науково-дослідні [R&D], бізнес-групи, стратегічні альянси і спільне виробництво.

Спільність членства в технологічному співтоваристві породжує певний тип початкової прихильності. Зв'язки професійних асоціацій істотно прискорюють формування мереж співпраці у царині наукових досліджень. Відчуття загальної приналежності до технологічного, інтелектуального або наукового співтовариства служить засобом, що скріплює кооперацію. Кооперація за допомогою міжфірмових мереж дозволяє сполучати нові технології.

Складності, що виявляються за умов втілення мережних принципів управління конкурентоспроможністю, указують на існування певних обмежень, що пояснюються, з одного боку, суттєвим відставанням управлінської науки від

практики, а з іншого – слабкими місцями такого менеджменту у реальному бізнес-середовищі: спеціалізація та концентрація, яким віддається перевага всупереч перспективній орієнтації на багатопланову кваліфікацію загального профілю: порушення організаційних принципів сегментування і моделювання, які притаманні автаркічним організаційним одиницям, надмірна залежність від топ-менеджменту, зростання ризиків від плинності кадрів, відсутність матеріальної та соціальної підтримки учасників мережі внаслідок відмови від класичних договірних форм відносин, загроза надмірного ускладнення через різноманітність учасників компанії, неясності стосовно членства в ній, відкритості мереж, динаміки самоорганізації, невизначеності у плануванні для членів мережі тощо, гальмування розвитку підприємницької ініціативи у структурі корпорації через недостатньо визначеної мотивації.

На думку окремих дослідників організаційних структур ТНК, вони все частіше сьогодні будують організацію управління своїми активами також шляхом створення корпоративних мереж. На рис. 13.14 наведено моделі мереж національної власності: «зірка», «піраміда», «коло», «взаємне володіння».

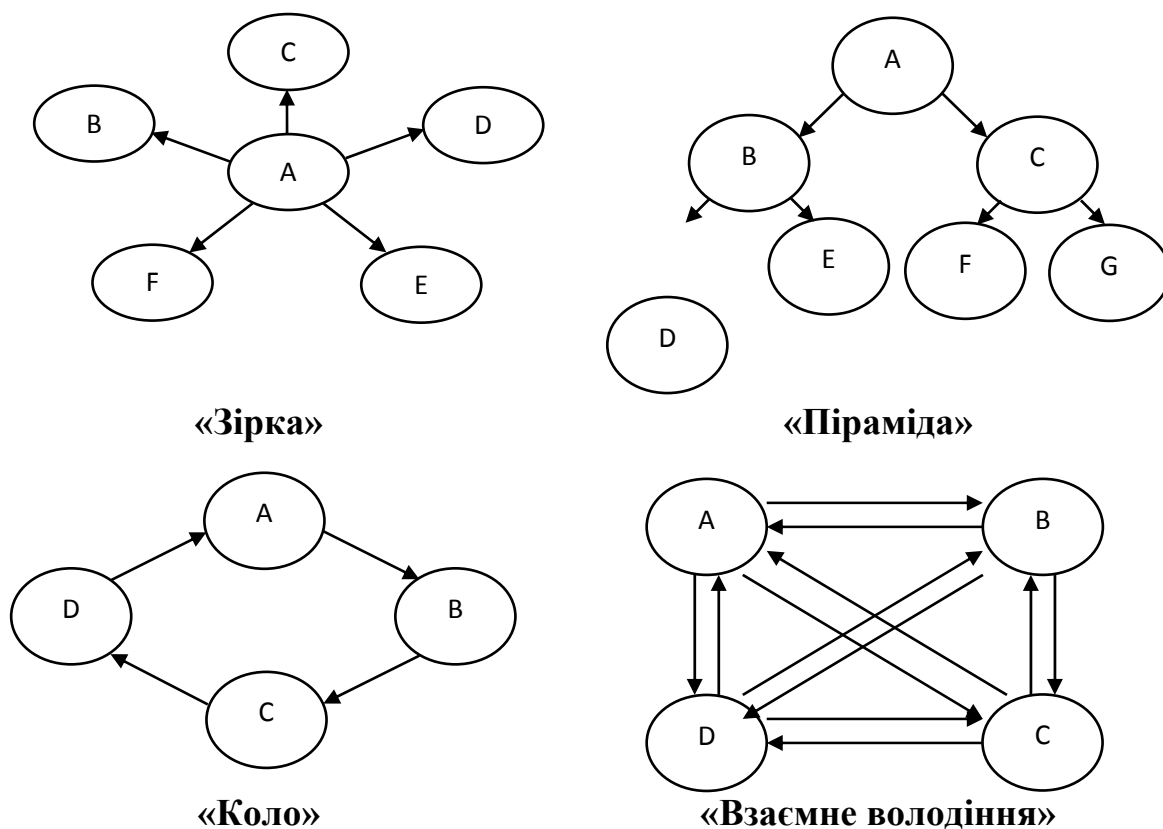


Рис. 13.14. Моделі мережних структур управління активами



«Зірка» символізує домінування компанії, яка оточена компаніями-сателітами. Така структура є характерною для німецьких мереж корпорацій. Якщо стрілки будуть перевернутими, ми отримаємо «перевернуту зірку». Модель є розповсюдженою також у США та Великій Британії, де багато інституціональних інвесторів володіють невеликими частками великих компаній.

«Піраміда» символізує домінування компанії, яка володіє частками інших компаній, які у свою чергу є також володарям компаній нижчого рівня ієрархії. Така модель є поширеною для компаній Бельгії та Німеччини.

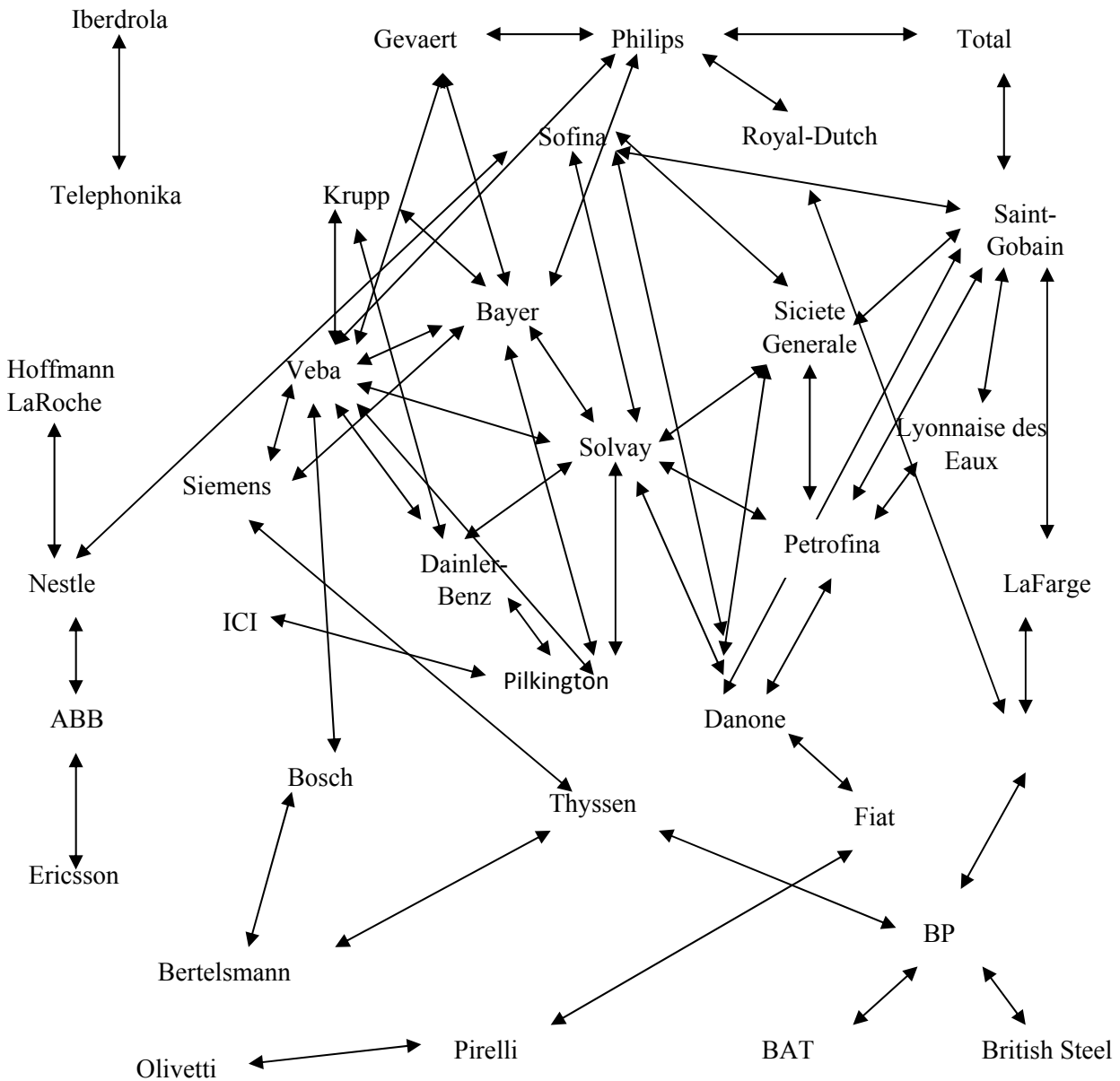
Структура управління – «коло» – є характерною для французьких мереж корпорацій. Вони дозволяють побудувати структуру управління великими компаніями сімейним капіталом.

І, нарешті, японські «кейрецу» усе ще у більшості випадків функціонують за принципом «взаємного володіння».

Перші дослідження мереж транснаціональних корпорацій були започатковані у 1982 р. М. Феннемою. Він дослідив внутрішні зв'язки директорату 176 найбільших компаній із 12 країн світу у 1970 та 1976 рр. Дослідження показало, що найбільшими компаніями за розвиненістю мереж внутрішніх зв'язків були компанії Akzo та Shell з Нідерландів, а також Deutsche Bank та Bayer (Німеччина). М. Феннема робить висновок, що німецькі, голандські, швейцарські та французькі компанії вдвічі збільшили кількість транснаціональних зв'язків за період 70-х років. У 1985 р. М. Феннема та Х. Шиф опублікували результати своїх подальших досліджень фінансових зв'язків більше ніж 50 % із 250 найбільших компаній із дев'яти країн світу. Результати показали, що, з одного боку, американські компанії в середньому мають зв'язки з 116 фірмами, у той час як італійські, бельгійські та австрійські менше ніж із десятьма. З іншого боку, фірми з інших восьми країн беруть фінансову участь тільки у двох компаніях із США, проте у 72 бельгійських компаніях та 40 італійських. Найбільшими центральними компаніями мереж корпорацій були Philips (зв'язки з 10 компаніями), British Petroleum (8), Exxon (7), Chrysler, Mobil, Oil Shell (по 6 кожна).

Дослідження корпоративних мереж у Європі показує тенденцію до зростання їх транснаціональності та розширення взаємозалежності. У 1994 р. у середовищі європейських промислових компаній можна було спостерігати

корпоративні зв'язки між 122 компаніями (рис. 13.15), у тому числі 37 прямих зв'язків та 85 опосередкованих, що в результаті обумовило наявність 990 мультиплікативних зв'язків між компаніями. Транснаціональність міжкорпоративних зв'язків за період із 1984 по 1994 р. зросла на 40,2%. Відповідно до рис. 13.15 основними центральними компаніями європейських транснаціональних мереж були німецькі компанії Bayer і VEBA та бельгійська Solvay.



*Рис. 13.15. Мережа Європейського Клубу промисловців у 1994 р.*

Крім того, у наведеній мережі у свою чергу можна виділити субмережі або «змови», сім з яких складаються принаймні із трьох компаній. Чотири «змови» включають п'ять компаній: 1) Bayer, Daimler-Benz, Pilkington, Solvay, VEBA; 2) Danone, Lyonnaise des Eaux, Petrofina,

Societe Generale, Saint-Gobain; 3) Danone, Petrofina, Societe Generale, Saint-Gobain, Sofina; 4) Danone, Petrofina, Societe Generale, Sofina, Solvay. Найбільші за кількістю зв'язків компанії Bosch, Daimler-Benz, Gevaert, Krupp, Philips, Siemens, та центральні підприємства мережі: Bayer, Solvay, VEBA.

Усі зв'язки між компаніями будуються на взаємній еквівалентній основі. Подані зв'язки являють собою чотирьохядерну мережу між дев'ятью компаніями Bayer, Danone, Daimler-Benz, Lyonnaise des Eaux, Petrofina, Pilkington, Societe Generale, Solvay, VEBA, тобто кожна з перелічених компаній має прямі зв'язки принаймні з чотирма іншими бізнес-мережами. Винятком із такої наявності тісних зв'язків між компаніями є компанія Nestle: швейцарський харчовий конгломерат має зв'язок з ядром мережі Solvay та периферійним бізнесом ABB та Hoffmann LaRoche.

Як уже зазначалося вище, для розширення гнучких зв'язків в умовах сьогодення процеси транснаціоналізації відбуваються не лише шляхом розширення внутрішньофірмових відносин ТНК, а й за їх межами: шляхом укладання міжфірмових угод (у рамках ліцензійних, субпідрядних та інших контрактів, через мережу стратегічних альянсів).

В економічній літературі немає єдиного підходу до трактування стратегії міжфірмової взаємодії ТНК. На думку М. Делап'єра, стратегія альянсів співіснує зі стратегією зростання на основі інтеграції та інтерналізації. Він поділяє міжфірмові угоди на такі категорії:

- ті, які спрямовані на загальну глобальну стратегію шляхом побудови «мережної фірми» за умови втрати індивідуальності учасників;
- ті, які визначають правила функціонування галузі або стратегічні альянси.

Тобто Делап'єр ототожнює стратегічні альянси з олігополістичними змовами.

На думку Д. Лея та Дж. Слокума, стратегічні альянси – це перехідний механізм стратегії партнерства в умовах невизначеного середовища, до яких автори відносять ліцензійні угоди, спільні підприємства та консорціуми.

Найбільш повно природу й об'єктивну необхідність існування таких форм організації діяльності ТНК визначив Ш. Мішле, який обґрунтовує формування мережі міжфірмових альянсів на засадах «стратегічної сегмантії (або екстерналії) окремих функцій, які раніше були інтегровані

(інтерналізовані) у рамках однієї компанії тим, що швидкі технологічні зміни розмивають межі між галузями, дестабілізують економічні умови та підривають позиції існуючих олігополій. За таких умов стратегія інтерналізації, яка була важливою на певному етапі формування ТНК, стає не тільки неефективною, але й непродуктивною, тобто вона підсилює інертність на шкоду гнучкості».

Таким чином, перелічені форми організації діяльності ТНК є відповіддю на необхідність підтримки гнучкості й динамізму функціонування, тобто передумовою самого існування їх як суб'єкта господарювання глобального економічного середовища.

### ***Питання для самоконтролю:***

1. Охарактеризуйте термін «організація»
2. Охарактеризуйте термін «функція організації»
3. Які завдання виконує організаційна функція?
4. Охарактеризуйте етапи реалізації організаційної функції.
5. Розкрити суть терміну «делегування».
6. Сутність багатонаціональної стратегії.
7. Сутність організаційної структури.
8. Що таке функціональна організація?
9. Сутність матричної структури управління.
10. Центр прибутків – це....

### **Список використаної літератури до теми 13:**

1. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К.: Т-во «Знання», 1999. – 556 с.
2. Немцов В. Д. Менеджмент організацій: навч. Посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довганов, Г. Ф. Сініок. – К.: ТОВ УВПК «Ене Об», 2000. – 392 с.
3. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.
4. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Вища шк., 1995. – 351 с.

# ТЕМА 14. МАРКЕТИНГ І ЛІДЕРСТВО В МІЖНАРОДНІЙ КОНКУРЕНЦІЇ

*14.1. Поняття маркетингу та його значення в міжнародному бізнесі*

*14.2. Трансформація змісту міжнародного маркетингу*

*14.3. Концепція «4р» в міжнародному маркетингу*

## **14.1. Поняття маркетингу та його значення в міжнародному бізнесі**

Сучасний стан і перспективи розвитку світової економіки об'єктивно вказують на декілька тенденцій, основними з яких є: посилення впливу на світову економіку міжнародних компаній, в першу чергу, транснаціональних корпорацій; інтенсивна і все більш зростаюча конкуренція практично на всіх ринках; наявність великих груп споживачів, об'єднаних загальними інтересами і споживчими характеристиками і при цьому не обмежені національними кордонами; необхідність зниження витрат при виробництві більшості товарів і (або) послуг. Ці та інші виклики економіки ставлять перед різними компаніями нові цілі і завдання, для вирішення яких необхідно використовувати відповідні часу інструменти управління. Одним з таких інструментів є маркетинг, у тому числі міжнародний маркетинг, як комплекс засобів, методів і навичок для досягнення успіху на зарубіжних ринках [2].

Ф. Котлер під маркетингом розуміє «вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну» [5]. На українську мову термін «маркетинг» зазвичай не переводиться, що пояснюється надзвичайною ємністю цього поняття .

Маркетинг – це не тільки спосіб мислення і напрям економічної думки, але й практична діяльність в рамках окремих фірм, галузей, економіки в цілому. Через неоднозначність поняття і різних точок зору авторів у світовій економічній літературі запропоновано безліч визначень маркетингу, за оцінкою Американської маркетингової асоціації (АМА), їх налічується більше двох тисяч. Міжнародний маркетинг розглядається як маркетинг товарів і послуг на зовнішніх ринках [2].

На сучасному етапі розвитку міжнародного маркетингу до його вивчення науковці підходять з глобальної точки зору. Одним з основоположників такого ставлення до міжнародного маркетингу став Ф.Котлер, який здійснивши порівняльний аналіз загального й міжнародного маркетингу, стверджує, що існує реальна необхідність у формуванні самостійного наукового напрямку при використанні існуючих маркетингових принципів та методів, тому що «всі ці принципи не нові, однак розходження між країнами можуть виявитися такими глибокими, що підприємцеві на міжнародному ринку необхідно буде бути обізнаним щодо зовнішнього середовища й іноземних інституцій, бути готовим до перегляду фундаментальних уявлень про реакції споживачів на відповідні маркетингові заходи». Крім того, вони дозволяють оцінити справжнє призначення міжнародного маркетингу, що у свою чергу створює певні передумови для формування й розвитку відповідної концепції й визначає курс для проведення подальших досліджень у даному напрямку. Крім того, Ф.Котлер конкретизує визначення глобальної фірми, говорячи, що це «фірма, працюючи в кількох країнах, досягає таких конкурентних переваг у наукових дослідженнях, виробництві, маркетингу і фінансах, які недоступні її домашнім конкурентам» та вводить поняття глобального маркетингу, під яким пропонує розуміти «маркетинг, заснований на інтеграції або стандартизації маркетингової діяльності на різних географічних ринках» [4].

При виході на міжнародний ринок фірма стикається з незнайомими, що змінюються залежно від особливостей даної країни, різними умовами діяльності. Це призводить до наступних наслідків:

- зростає потреба в інформаційному забезпеченні діяльності фірми;
- підвищуються вимоги до координації різних сфер діяльності фірми і узгодженості дій її підрозділів;
- зростає загальний ступінь ризику, з'являються додаткові види ризиків у діяльності фірми [2].

Отже, міжнародний маркетинг являє собою самостійну галузь діяльності фірми при виході на зовнішні ринки та передбачає планування, реалізацію, контролю й аналізу заходів щодо впливу на ринкове середовище і пристосування до його умов в компанії, яка здійснює свою діяльність більш ніж в одній країні.

Активну роль у розвитку міжнародного маркетингу, його теорії, методики та інфраструктури відіграють не тільки фірми, що здійснюють маркетингову діяльність, але і спеціалізовані міжнародні організації. Найбільш значимі і відомі з них – Європейське суспільство професіоналів у сфері маркетингових досліджень (ESOMAR), Міжнародна федерація маркетингу (IMF). Міжнародний статус має по суті й Американська асоціація маркетингу (АМА), що сформувалася в 1932 р. і налічує в даний час понад 25 тис. членів з числа представників адміністрацій ТНК, викладачів і наукових працівників. Слід зазначити, що в період «піку» впровадження маркетингу в 1960-1970-ті рр. маркетингова діяльність фірм поширювалася, як правило, і на внутрішні, і зовнішні ринки. Однак найбільш широко і ефективно вона використовувалася саме в ЗЕД, що, крім інших результатів, сприяло активному географічному поширенню маркетингу, розробці нових теоретичних і практичних аспектів міжнародного маркетингу. При наявності єдиної загальної спрямованості в різних країнах розвиток міжнародного маркетингу в кожній країні мав свої особливості [2].

Отже, роль маркетингу визнається як на рівні підприємств так і на рівні міжнародних організацій, що підкреслює значення маркетингової діяльності у міжнародному бізнесі.

## **14.2. Трансформація змісту міжнародного маркетингу**

В останні роки у сфері МЕН відбувалася послідовна трансформація змісту міжнародного маркетингу. Процес інтернаціоналізації і глобалізації світової економіки викликав глибокі зміни на світовому ринку. Багато підприємств, які ще 10 років тому цілком впевнено почувалися в межах національних кордонів, зіткнулися із зростаючою конкуренцією і були змушені шукати нові каталізatori зростання на зовнішніх ринках. Можна виділити наступні три основні етапи розвитку міжнародного маркетингу [7]:

1. Традиційний маркетинг. Фактично міжнародна маркетингова активність відсутня, незважаючи на те, що здійснюється продаж товарів за кордон. Але виробник не бере участь (або бере участь дуже обмежено) в експорті свого товару, несе відповідальність перед покупцем лише до

моменту його постачання і, як правило, не цікавиться подальшою долею проданого товару.

2. Експортний маркетинг. Експортер займається систематичним вивченням цільового іноземного ринку і пристосовує своє виробництво до мінливих вимог ринку.

3. Міжнародний маркетинг. Експортер глибоко досліджує ринок і використовує для цього широкий набір маркетингових засобів.

Використання міжнародного маркетингу поширюється не тільки на суто торгові операції, але також і на інші сфери зовнішньоекономічних зв'язків: створення спільних і дочірніх підприємств; науково-технічний обмін; передача ліцензій та ноу-хау; надання транспортних, страхових, туристичних та інших послуг; міжнародні орендні операції і т. д. Поняття «міжнародний маркетинг» слід відрізнити від поняття «експортний маркетинг». Традиційний експорт полягає в тому, що виробники обмежуються поставкою своєї продукції фірмам іншої країни, тобто імпортерам. Постачальників не турбує або ж мало турбує те, що з їхньою продукцією відбувається, наскільки задоволені нею споживачі. Міжнародний маркетинг передбачає систематичну, планомірну та активну роботу на міжнародних ринках на різних стадіях просування до покупця [7].

Сучасну модель міжнародного маркетингу можна умовно назвати виробничо-інвестиційною (на відміну від колишньої торгово-посередницької). Вона зазнала якісної зміни, висунулася на більш високий рівень, міжнародний маркетинг тепер частіше розглядається не тільки як міжнаціональний або мультинаціональний, але і як глобальний. Такі всесвітньо відомі американські фірми, як Coca-Cola, Apple, Procter & Gamble та ін, досягли нинішнього рівня своєї могутності, перш за все, тому, що вийшли на світовий ринок і успішно освоїли його, зокрема, за рахунок використання міжнародного маркетингу. Кожен національний ринок завжди обмежений: кількістю населення, попитом і доходами. Тому всі розвинуті країни та їх найбільші компанії шукають нові ринки. При виході на зовнішній ринок та роботі на ньому підприємство стикається з принципово новою ситуацією і помітним збільшенням числа факторів, що впливають на прийняття рішень. Відповідно до концепції міжнародного маркетингу основне значення в бізнесі набуває довгострокова рентабельність. У цьому контексті цілями міжнародного маркетингу



національних фірм є досягнення стійких ринкових позицій і отримання прибутку в умовах жорсткої конкуренції міжнародних ринків. Цілі міжнародного маркетингу конкретної компанії, перш за все, ґрунтуються на результатах аналізу середовища діяльності і пов'язаних з нею ризиків (в наступних розділах ці фактори розглядаються детальніше). Конкретні цілі діяльності на зарубіжному ринку можна визначити наступними характеристиками: географічною областю, для якої встановлюється дана мета (регіон, країна або група країн); часовими межами досягнення мети; кількісною характеристикою бажаного фірмою стану; змістом (що саме досягається в ході міжнародної діяльності?).

Відмінності в міжнародній спрямованості і підходах до міжнародних ринків, на яких ведуть діяльність організації міжнародного бізнесу, можуть підпадати під одну з трьох концепцій міжнародного маркетингу: 1) розширення внутрішнього ринку; 2) мультивнутрішнього (мультинаціонального) ринку; 3) глобального маркетингу [3].

1. *Концепція розширення внутрішнього ринку.* Орієнтація підприємства на міжнародний маркетинг відбувається в тому випадку, коли організація з метою збільшення частки продажів своїх товарів виходить на іноземні ринки. Концепція розширення внутрішнього ринку передбачає розгляд своїх міжнародних операцій як другорядних, а первісної орієнтацією є розширення набору виконуваних операцій на внутрішньому вітчизняному ринку. Первинним мотивом є збут надлишкової продукції. Підприємництво на внутрішньому ринку пріоритетне, а діяльність за кордоном – прибуткове збільшення числа операцій на вітчизняному ринку. Організація може активно прагнути до посилення своїх позицій на міжнародних ринках, орієнтуючись більше на внутрішній ринок. Компанії шукають сегменти міжнародного ринку, де попит на продукцію схожий з попитом на внутрішньому ринку. Така ринкова стратегія розширення на практиці дуже прибуткова, і багато фірм включаються в міжнародний маркетинг завдяки саме такій лінії поведінки [3].

2. *Концепція мультивнутрішнього ринку.* Компанії використовують цю концепцію у разі, коли робота на зарубіжних ринках має серйозне значення (складає значну частку бізнесу компанії) і необхідно видозмінювати міжнародну бізнес-модель в плані організації. Часто

компанії розробляють індивідуальні маркетингові програми для кожного ринку. Продукція (товар) цих компаній пристосовується до кожного окремого ринку незалежно від наявності філій в інших країнах. Кожна філія розробляє свою маркетингову програму, відповідну ринковим умовам у конкретній країні, тобто прагне адаптуватися до локального ринку зарубіжної країни [3].

*3. Концепція глобального маркетингу.* У цьому випадку компанія розробляє стандартну продукцію високої якості, яка буде продаватися за розумною ціною на глобальному ринку, що охоплює весь світ. При такому підході всі зарубіжні ринки прирівнюються з точки зору використання маркетингових та інших управлінських інструментів до внутрішнього ринку країни. Головний постулат глобальної маркетингової концепції передбачає орієнтацію на покупців у всіх країнах для задоволення їх потреб і бажань [3].

Багато компаній намагаються стандартизувати більшість своїх маркетингових підходів. Глобальна організація розглядає світ як єдиний ринок і створює глобальну стратегію маркетингу. Групи передбачуваних споживачів з однаковими потребами формують глобальні ринкові сегменти. Таким чином, згідно з концепцією глобального маркетингу, продукт має бути стандартизований для глобального ринку, проте з певними відмінностями у просуванні, що враховує особливості країни.

### **14.3. Концепція «4P» в міжнародному маркетингу**

Після того як міжнародна фірма вирішила проникнути на певний зарубіжний ринок, настає черга інших маркетингових рішень. Зокрема, міжнародним менеджерам з маркетингу слід визначитися з чотирма питаннями:

- 1) як розробляти товари фірми;
- 2) як встановлювати ціну на ці товари;
- 3) як реалізовувати ці товари;
- 4) як розподіляти ці товари, щоб вони потрапляли до покупців [2].

Дані елементи утворюють комплекс маркетинг-мікс і часто іменуються чотирма «P» маркетингу – від перших літер англійських слів:

product (товар), pricing (ціноутворення), promotion (просування) і place (місце або дистрибуція) [5].

Аспекти та рішення в міжнародному маркетинг-міксі багато в чому паралельні аспектам і рішенням у маркетингу на внутрішньому ринку, хоча і відрізняються підвищеною складністю. Спектр змінних, які повинні розглядати міжнародні менеджери з маркетингу, набагато ширше, а взаємозв'язки між цими змінними набагато заплутаніші.

Розглянемо кожен з елементів маркетинг-мікс для міжнародних компаній.

1. «Продукт» В міжнародному маркетингі компанії стикаються з вибором: стандартизувати чи адаптувати товар до зовнішнього ринку. При цьому маркетингологи фірми зазвичай обирають один з наступних підходів.

1. Слід фірмі прийняти етноцентричний підхід, тобто просто просувати свої товари за кордоном так само, як і на внутрішньому ринку?

2. Варто їй прийняти поліцентричний підхід, тобто адаптувати маркетинг-мікс у відповідності зі специфічними потребами кожного ринку, що обслуговується?

3. Варто їй прийняти геоцентричний підхід, тобто проаналізувати потреби покупців по всьому світу, а потім розробити стандартизований маркетинг-мікс для всіх обслуговуваних ринків? [2]

Застосувати етноцентричний підхід відносно просто. Компанія просуває свої товари на міжнародних ринках, використовуючи той же маркетинг-мікс, що і вдома, тим самим уникаючи витрат на розробку нових маркетингових прийомів, пов'язаних з обслуговуванням іноземних покупців. Рационально обирати даний підхід при виході на міжнародний рівень, вважаючи, що маркетинг-мікс, який спрацював на внутрішньому ринку повинен користуватися успіхом і за кордоном. Однак, етноцентричний підхід може бути неефективний, якщо фірма втрачає в обсязі продажів, не зважаючи на відмінні потреби іноземних покупців. У такому разі оптимальним рішенням є модифікація маркетинг-міксу у відповідності з особливостями і потребами на зовнішньому ринку.

Поліцентричний підхід обходиться підприємству набагато дорожче, так як в цьому випадку робиться спроба адаптувати маркетинг-мікс до кожного ринку, де починає працювати фірма, щоб задовольнити унікальні

потреби місцевих покупців. Якщо маркетологи успішно справляються з цим завданням, за рахунок такої адаптації фірма може отримати більш високий дохід. Роблять такий підхід фірми впевнені в тому, що покупці з більшою готовністю здійснюють покупки і згодні платити більше за товари, що точно задовольняють їх потреби, ніж за будь-які інші. Даний підхід часто використовують міжнародні фірми, що розглядають себе як мультилокальні корпорації [2].

Геоцентричний підхід передбачає стандартизацію маркетинг-міксу, завдяки чому фірма пропонує на різних ринках по суті один і той же товар або послугу і використовує в глобальному масштабі один і той же підхід до їх продажу. Одним з перших міжнародних підприємств, які обрали такий підхід, стала Coca-Cola. Вона продає свій популярний прохолодний напій по всьому світу, використовуючи практично однакову упаковку, товар та рекламні ідеї. І дійсно, «приталені» пляшка кока-коли є одним з найбільш впізнаваних у світі образів [2].

Стандартизації маркетинг-міксу вимагають і етноцентричний, і геоцентричний підходи. Проте, застосовуючи етноцентричний підхід фірма стандартизує свій комплекс маркетингу на основі того, як вона працює в своїй рідній країні. Фірма, що використовує геоцентричний підхід повинна спочатку проаналізувати всіх своїх покупців з різних країн світу, а потім, виходячи з цього, стандартизувати маркетинг-мікс. Компромiс між стандартизацією та адаптацією очевидний. Стандартизація дозволяє фірмі підвищити ефективність виробництва, дистрибуції і просування, а також спростити і «розпрямити» основні операції. Однак фірма повинна миритися з недоотриманням деякого обсягу продажів в тому випадку, якщо її товари не будуть задовольняти унікальні потреби покупців на окремо взятому ринку. Адаптація дозволяє підлаштовувати товари під ці потреби, але при цьому фірма може жертвувати економічною ефективністю.

Ключове рішення, з якими стикаються міжнародні фірми в рамках товарної політики, стосується того, якою мірою продукція фірми повинна бути стандартизована (єдина для всіх ринків) або кастомізована (унікальна для кожного ринку). Наприклад, Toyota, як і багато міжнародних фірм, вибрала комбінацію адаптації та стандартизації. Прихильність компанії до створення високоякісних, механічно надійних

автомобілів та підтримання престижу торгової марки «Toyota» відображає стандартизацію. З іншого боку, продукція і товар-мікс компанії адаптовані відповідно до потреб місцевих ринків. В Японії, Австралії, ПАР і Великобританії Toyota продає автомобілі з «правим» кермом, а в країнах Америки і в континентальній Європі – з «лівим». Умови гарантії варіюються від країни до країни в залежності від того, які гарантії пропонують конкуренти. Крім того, в різних країнах одні і ті ж автомобілі продаються під різними назвами. Так, автомобіль, який продається в США як «Lexus Sports Coupe», в Японії носить назву «Toyota Soarer» [2].

Закони і норми приймаючих країн також можуть впливати на продуктову політику, яка застосовується міжнародними фірмами. У деяких країнах, наприклад, існують чіткі правила щодо інформації, яка повинна міститися на упаковках споживчих товарів і безпеки самих товарів, і фірми, як іноземні, так і місцеві, зобов'язані суворо дотримуватися цих правил. У зв'язку з цим міжнародним фірмам іноді доводиться вносити зміни в упаковку, або й сам товар.

Міжнародним фірмам часто доводиться адаптувати свою продукцію до культурних особливостей місцевих ринків. Типова адаптація такого роду – переклад інформації, що міститься на упаковці товару, на офіційну мову приймаючої сторони. Втім, в деяких випадках може використовуватися саме іноземна мова, як символ якості або моди.

## 2. Ціноутворення («price»).

Створення ефективної цінової політики – важливий фактор успіху будь-якої фірми. Цінова політика прямо впливає на величину одержуваної фірмою виручки. Вона ж є потужним стратегічним інструментом, що дозволяє фірмі формувати своє конкурентне середовище. Розробляти цінову політику, що забезпечує прибутковість ділових операцій, доводиться більшості внутрішніх і міжнародних фірм, проте в останніх це завдання складніше [5].

Слід зазначити, що витрати на здійснення однієї і тієї ж діяльності сильно різняться залежно від країни. Через різницю у вартості транспортних послуг і тарифів ціна товару на момент доставки в країну виявляється різною. На кінцеву ціну, яку платить покупець, також впливають відмінності в методах дистрибуції. У США, наприклад, через інтенсивну конкуренцію між дистриб'юторами різниця між відпускними

цінами виробників і роздрібними цінами мінімальна. В Японії, навпаки, існує неефективна багаторівнева система розподілу, коли товар, перш ніж потрапити до споживача, проходить через ланцюжок посередників, у зв'язку з чим його ціна часто зростає. Додатковою ціновою проблемою можуть стати коливання обмінного курсу валюти. Коли національна валюта експортера дорожчає, фірмі доводиться вибирати між збереженням цін на свою продукцію в національній валюті (що робить її товари дорожче за кордоном) і збереженням цін у валюті приймаючої країни (що знижує розмір її прибутку, так як з кожної проданої одиниці товару експортер отримує менше грошей у своїй валюті) [2].

Всі ці фактори міжнародні фірми повинні враховувати при розробці цінової політики на ринку кожної обслуговуваної країни. Вони повинні вирішити, чи хочуть пропонувати єдині ціни на всіх ринках або адаптувати ціни у відповідності з потребами кожного з них. Приймаючи рішення про ціну, фірми зобов'язані пам'ятати, що рівень конкуренції, канали розподілу, рівні доходів, правове регулювання і стабільність валюти можуть сильно змінюватися від країни до країни.

Міжнародні фірми зазвичай приймають одну з трьох цінових політик:

- 1) політика стандартної ціни;
- 2) дворівнева цінова політика;
- 3) ринкове ціноутворення.

Міжнародна фірма, що обрала геоцентричний підхід до міжнародного маркетингу, приймає політику стандартної ціни, коли на товари і послуги встановлюються одні і ті ж ціни незалежно від того, де вони продаються або від національності покупців. Такий підхід часто обирають фірми, що торгують висококонкурентними і легко транспортованими товарами. Міжнародна фірма, що приймає етноцентричний підхід до маркетингу, користується дворівневою ціновою політикою, коли на внутрішньому ринку на товари встановлюється одна ціна, а на всіх міжнародних ринках – інша. У цьому випадку на внутрішню виручку від реалізації зазвичай відносяться всі витрати, пов'язані з дослідженнями та розробками, адміністративні накладні витрати, амортизація капіталу і т. д. Потім, позбавивши себе від необхідності покривати ці витрати, фірма встановлює єдину ціну для зарубіжних

ринків. Фактично єдині витрати, які повинні бути покриті за рахунок зарубіжних продажів, це додаткові витрати, пов'язані з реалізацією товару за кордоном, а саме витрати на виробництво одиниці продукції, витрати на транспортування, тарифи і зарубіжні витрати дистрибуції. До дворівневого ціноутворення часто вдаються фірми, які тільки починають міжнародні ділові операції. У короткостроковій перспективі призначення для іноземних покупців ціни, що покриває маржинальні витрати, може бути для таких фірм відповідним підходом. Однак виражений етноцентризм дворівневої цінової політики говорить про те, що в довгостроковому періоді це не може стати відповідною ціновою стратегією. Фірма, яка розглядає зарубіжних покупців як додаткову, маржинальну, а не невід'ємну, інтегральну частину свого бізнесу, не зможе виробити міжнародні навички, досвід і погляди, необхідні для успішної конкуренції на світових ринках [2].

Міжнародна фірма, що обирає поліцентричний підхід до міжнародного маркетингу, керується ринковою ціновою політикою. Ринкове ціноутворення – найскладніша з трьох цінових політик, але при цьому і найпоширеніша. Фірма, яка обрала ринкову цінову політику, диференціює свої ціни для кожного конкретного ринку, прагнучи максимізувати прибуток на кожному з них [4].

Для успішного застосування ринкового ціноутворення повинні дотримуватися дві умови.

1. У країнах, де фірма реалізує свою продукцію, повинні розрізнятися умови попиту і/або рівень витрат. Ця умова, як правило, виконується, так як різні країни відрізняються різними податками, тарифами, рівнем життя, рівнем конкуренції, розвиненістю і витратами інфраструктури та багатьма іншими факторами.

2. Фірма повинна бути в змозі протидіяти арбітражу. Від ринкової цінової політики не буде ніякої користі, якщо покупці можуть купувати товари фірми в «дешевих» країнах і перепродувати їх у країнах з більш високими цінами, отримуючи з цього прибуток. Якщо коливання ціни між країнами невеликі, імпорتنі тарифи, витрати на транспортування та інші операційні витрати роблять арбітраж не вигідним. Якщо ж ціни розрізняються значно, арбітраж може стати серйозною перешкодою ринкового ціноутворення [2].

При дотриманні двох названих умов переваги поліцентричного підходу очевидні. Фірма може встановлювати підвищені ціни там, де ринки це терплять, і знижувати ціни там, де їй необхідно залишатися конкурентоспроможною. Такий підхід дозволяє, крім того, на кожному зарубіжному ринку співвідносити місцеві витрати з місцевими доходами від реалізації, даючи корпоративним стратегам і фахівцям з планування можливість краще розподіляти ресурси фірми між ринками. Подібна гнучкість, однак, не безоплатна. Щоб отримати вигоди ринкового ціноутворення, локальні менеджери повинні уважно відслідковувати обсяги продажів і конкурентну ситуацію на своїх ринках, щоб можна було вносити належні і своєчасні корективи. Крім того, штаб-квартира організації повинна бути готова делегувати локальним менеджерам повноваження, щоб ті мали право коригувати ціни на своїх ринках [2].

3. Просування (promotion) - передбачає зусилля міжнародної фірми по підвищенню бажаність її продукції для потенційних покупців. Просування найчастіше буває спрямоване саме на покупців, однак успішні фірми розуміють, що для забезпечення сприятливого ставлення до них самих і до їх товарів комунікації також повинні вестися з дистриб'юторами і з широкою громадськістю [5].

Так як просування являє собою комунікації з аудиторіями з приймаючої країни, це самий культурно насичений елемент з усіх чотирьох «Р». Фірма має особливо уважно стежити за тим, щоб повідомлення, яке отримує аудиторія в приймаючій країні, насправді виявилось тим повідомленням, яке фірма мала намір передати. У зв'язку з цим міжнародним менеджерам з маркетингу необхідно ефективно поєднувати і задіяти всі чотири елементи комплексу просування – рекламу, особисті продажі, стимулювання збуту та паблік рілейшнз (PR), мотивуючи з їх допомогою потенційних покупців до придбання продукції фірми.

Для більшості міжнародних фірм, особливо тих, що торгують споживчими товарами і послугами, реклама є найважливішим елементом просування. При розробці рекламної стратегії фірма повинна врахувати три фактори [2]:

- 1) повідомлення, яке вона хоче донести;
- 2) засоби інформації, з допомогою яких це можна зробити;
- 3) бажана ступінь глобалізації рекламних зусиль.



У той же час фірма повинна приймати до уваги релевантні культурні, лінгвістичні та законодавчі обмеження, які присутні на ринках різних країн.

Також фірма повинна вирішити, чи буде вона використовувати одну і ту ж рекламу своїх товарів і послуг всюди або ж рекламу необхідно підлаштовувати під кожен обслуговується ринок.

Іноді міжнародні компанії вносять в рекламу незначні зміни, що відповідають потребам місцевих ринків. Інші фірми вибирають стратегію регіоналізації. Вибір стандартизованої або спеціалізованої рекламної кампанії залежить також від повідомлення, яке хоче передати компанія. Стандартизована реклама зазвичай містить менш конкретну інформацію, ніж спеціалізована. Реклама таких товарів, як солодощі і прохолодні напої, припускає стандартизацію з причини, що в ній робиться акцент на теплих, емоційних аспектах їх споживання, в той час як реклама кредитних карт, автомобілів, авіакомпаній і т. д. зазвичай адаптується до потреб місцевих споживачів [2].

Другий елемент комплексу просування — особистий продаж або реалізація товарів і послуг на основі персональних контактів [5]. Найбільш поширений підхід до особистих продажів - використання торгових представників, що контактують з потенційними покупцями і намагаються продати їм товари або послуги фірми. Враховуючи тісний контакт між продавцем і потенційним покупцем фірми найчастіше залучають в якості представників місцевих мешканців. Коли фірма тільки починає міжнародну діяльність, вона зазвичай доручає створення системи особистих продажів місцевим збутовим організаціям, які працюють з товарами різних фірм. У міру того як фірма зростає і розширює купівельну аудиторію на новому ринку, вона може сформувати власний штат торгових працівників.

Стимулювання збуту включає в себе спеціалізовані маркетингові зусилля, такі як поширення купонів, внутрішньомагазинні акції, роздача зразків продукції, прями поштові кампанії, спільна реклама, участь у спеціалізованих виставках. Заходи стимулювання збуту, спрямовані на оптових і роздрібних торговців, покликані збільшувати число таких посередників у фірми і їхня зацікавленість у роботі з нею [5]. Багато міжнародних фірм бере участь у великих виставках, таких як паризьке

авіашоу і токійський автосалон, спеціально для того, щоб викликати у існуючих і потенційних дистриб'юторів інтерес до своєї продукції. Участь у міжнародних виставках часто рекомендується фірмам як перший крок на шляху на світовий ринок [2].

Паблік рілейшнз (зв'язки з громадськістю) включають в себе зусилля по поліпшенню репутації та іміджу фірми в очах широкої публіки, не підкреслюючи конкретні переваги окремих товарів або послуг. Результатом ефективної роботи в цьому напрямку є загальна переконаність в тому, що фірма - це добропорядний «корпоративний громадянин», що має хорошу репутацію і заслуговує довіри [5].

У сучасних умовах ТНК розуміють, що грошові засоби, які витрачаються на паблік рілейшнз, витрачаються не марно, тому що з їх допомогою купуються політичні союзники і спрощується завдання донесення потреб фірми до широкої громадськості.

4. Місце (place), частіше іменується розподілом або дистрибуцією. Дистрибуція — це процес переміщення товарів і послуг від фірми в руки покупців. У цьому зв'язку перед фірмою стоять дві важливі групи питань:

1) фізичне транспортування товарів і послуг від місця їх створення до різних ринків, де вони можуть продаватися;

2) вибір каналів розподілу товарів на обраних ринках [5].

Найбільш очевидним питанням, на яке повинні відповісти менеджери з дистрибуції міжнародної фірми, стосується вибору способу (або способів) транспортування з метою доставки товарів фірми від місця їх походження в пункти призначення. Менеджери з маркетингу міжнародної фірми також повинні визначити, які канали розподілу використовувати для реалізації своїх товарів у кожній країні.

Завдання міжнародних менеджерів з маркетингу — знайти оптимальний канал розподілу, при якому унікальні конкурентні переваги і недоліки фірми збігаються з вимогами кожного ринку, що обслуговується. На практиці, як і у випадку з іншими елементами міжнародного маркетингу, більшість міжнародних фірм дотримуються гнучкої стратегії розподілу: на одних ринках вони можуть використовувати короткі канали, а на інших — більш довгі [2].

Таким чином, тенденції розвитку сучасного міжнародного маркетингу пов'язані з глобалізацією світогосподарських зв'язків,

конкуренцією товаровиробників на світовому ринку, інтернаціоналізацією та транснаціоналізацією, що вимагає розуміння та використання принципів міжнародного маркетингу на практиці.

### ***Питання для самоконтролю:***

1. Чи відрізняється внутрішній і міжнародний маркетинг?
2. У чому полягає стратегія стандартизації?
3. Коли компанії використовують стратегію адаптації?
4. Які елементи включає комплекс маркетинг-мікс?
5. Наведіть приклади товарів, які, на ваш погляд, які можна представити на зарубіжних ринках майже без змін.
6. Яким чином правові, культурні та економічні фактори впливають на продуктову політику?
7. Охарактеризуйте особливості цінової політики компаній при виході на зарубіжні ринки.
8. Чим відрізняються етноцентричний та геоцентричний підходи?

### **Кейс**

*«Procter & Gamble»: підйоми і спади міжнародного маркетингу [6]*

«Procter & Gamble» – один із найбільших постачальників упакованих споживчих товарів США, випускає такі провідні марки товарів, як миючий засіб «Тайд», зубну пасту «Crest», кава «Folders» і одноразові підгузники «Pampers». Але до останнього часу, конкуруючи за кордоном, компанія часто терпіла невдачі. Вона нерідко неправильно оцінювала потреби споживачів і наміри конкурентів. Часто їй завдавали нищівних ударів такі відомі фірми, як «Unilever» в Європі та «Као» в Японії. Компанія схильна була задовольнятися другим, третім або четвертим місцем на закордонному ринку, а не зосереджувати ресурси з тим, щоб вийти на перше місце. В результаті компанія не була за кордоном тим гігантом, яким вона є в США. Але все поступово міняється у міру того, як «Procter & Gamble» вчиться ефективно працювати на глобальному ринку. Багато в чому вона зобов'язана Edwin Artzt – нинішньому президенту і колишньому керівнику міжнародних операцій компанії. Artzt прагне стати головним гравцем на нових ринках у Східній Європі шляхом набуття у 1990 р. провідною чеської компанії з виробництва миючих засобів та

укладення можливих угод у Польщі та Угорщині. Він перетворив «Procter & Gamble» в глобальну фірму в космічній галузі, купивши «Noxell» (виробник «Cover Girl») в 1989 р., «Old Spice» – в 1990 р. і «Max Factor» і «Betrix» – у 1991 р., – компанії, що давно закріпилися на міжнародних ринках. Крім того, він зміцнив позиції компанії в Японії до такої міри, що наприкінці 80-х років були отримані не збитки, а прибутки, а ця країна стала другим за прибутковістю закордонним ринком. Перераховані заходи знайшли відображення в зростаючій значущості зарубіжних ринків для «Procter & Gamble»: у 1984 р. зарубіжні операції забезпечували компанії тільки 12 %, а в 1990 р. ця частка перевищила третину. Причини зростаючого успіху компанії на зарубіжних ринках не є секретом. Вона просто відмовилася від філософії, згідно з якою те, що спрацьовує у США, швидше за все, спрацює і за кордоном, і стала більше уваги приділяти потребам і звичкам споживачів інших країн. Японія служить вдалим прикладом ефективною зміни підходу «Procter & Gamble» до міжнародного маркетингу. За словами Artzt, компанія увірвалася на японський ринок (в 1972 р.) з американськими товарами, американськими менеджерами, американською рекламою і американськими методами збуту і стратегіями стимулювання продажів. В результаті такої повністю американської стратегії «Procter & Gamble» упустила з уваги два найважливіших чинника японського ринку: звичаї і звички споживачів та японську систему розподілу. Найбільш чітко проявилася відсутність розуміння запитів японських споживачів. «Procter & Gamble» сформувала ринок одноразових підгузників, запропонувавши в 1977 р. «Pampers», які були досить громіздкими і розрахованими на носіння протягом тривалого періоду. Компанія не врахувала, що японські жінки – найбільш акуратні і педантичні в світі – перуть білизну і міняють дітям підгузники вдвічі частіше, ніж американські. Замість громіздкого підгузника японські компанії «Као» і «Uni-Charm» випустили в продаж більш тонкий і міцний підгузник з урахуванням запитів японських матерів. Частка «Pampers» на ринку одноразових підгузників знизилася з 90 % у 1977 р. до 7 % у 1985 р. Інший приклад відсутності розуміння запитів японських споживачів – реклама мила «Самау», в якій чоловік захоплюється чистотою і гладкістю шкіри жінки. Проте в Японії вважається поганим тоном нав'язування чоловіком жінці своєї думки щодо вибору предметів її туалету. У

результаті частка «Samay» на ринку не перевищила 2%. «Procter & Gamble» не врахувала розбіжностей в системах розподілу товару в США і Японії. У США більшість великих виробників упакованих товарів продає їх безпосередньо мереж супермаркетів начебто A & P або «Kroger». У Японії налічується 325 000 невеликих магазинів, які обслуговуються великою кількістю оптових продавців. Вони необхідні, щоб постачати товаром невеликі магазини. Крім того, японська культура передбачає встановлення особистих відносин, які забезпечують їх лояльність. Тим не менш, «Procter & Gamble» воліла дотримуватися американської стратегії розподілу, працюючи безпосередньо з роздрібними торговцями, обминаючи оптовиків і поставивши себе у не вигідне становище порівняно, наприклад, з «Као», яка мала чудові давні відносини з оптовиками. При Artzt «Procter & Gamble» зрозуміла помилковість застосування повністю американського підходу і почала формулювати стратегії маркетингу з урахуванням місцевих смаків і звичаїв. Вона випустила покращений підгузник, втричі тонше первісної моделі. У результаті частка «Pampers» зросла з 7% у 1985 р. до 28% у 1988 р. Новий підгузник став прототипом «Ultra Pampers», який тепер продається в усьому світі. Компанія змінила спрямованість реклами з урахуванням японських традицій, відмовившись від зображення чоловіка в рекламі «Samay» і підкресливши гарний колір обличчя жінки. Також «Procter & Gamble» налагоджує стійкі відносини з оптовими продавцями, щоб розподілити товар в невеликих магазинах. «Procter & Gamble» зазнала підйоми і спади на міжнародних ринках, але тепер спостерігається її підйом завдяки більшому бажанню адаптувати стратегії маркетингу до місцевих запитів і звичаїв.

*Запитання до кейсу:*

1. Чому спочатку компанії «Procter & Gamble» не вдавалося стати лідером на зарубіжних ринках, як це було в США?
2. За рахунок яких маркетингових заходів компанія «Procter & Gamble» змогла зайняти лідируючі позиції на ринках країн Східної Європи?
3. В чому полягали основні помилки компанії «Procter & Gamble» на ринку Японії?
4. Чим відрізняються японські збутові мережі від американських?

5. Які маркетингові заходи прийняла компанія на японському ринку, щоб досягти успіху?

6. Глобальний або мультинаціональний маркетинг використовує компанія «Procter & Gamble» у своїй роботі на світовому ринку?

#### **Список використаної літератури до теми 14:**

1. Азарян Е. М. Международный маркетинг / Е. М. Азарян. – 3-е изд. – Харьков : Студцентр, 2003. – 202 с.

2. Гриффин Р. Международный бизнес. 4-е изд. / Р. Гриффин, М. Г. Пастей / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. – 1088 с.

3. Егорова М. М. Маркетинг. Конспект лекций / М. М. Егорова, Е. Ю. Логинова, И. Г. Швайко. – 2008. – 160 с.

4. Кліонський О.М. Міжнародний маркетинг аеропортів: дис.на здоб ступ. к.е.н. – К.: національний авіаційний університет, 2015. – 212 с.

5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 896 с.

6. Ноздрева Р. Б. Международный маркетинг / Р Б Ноздрева. – М.: 2005. – 990 с.

7. Международный маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. А. Л. Абаева, В. А. Алексунина. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 362 с. – Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс.

## ТЕМА 15. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ

*15.1. Зовнішньоекономічні угоди: суть, класифікація*

*15.2. Зовнішньоторговельний договір купівлі-продажу товарів: суть, особливості*

*15.3. Вимоги до зовнішньоторговельного договору купівлі-продажу товарів та його структура*

### 15.1. Зовнішньоекономічні угоди: суть, класифікація

*Основою зовнішньоекономічних операцій є зовнішньоекономічна угода та зовнішньоторговельний договір.*

**Зовнішньоекономічна угода** – це домовленість між двома або більше суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності різних країн, в якій сторони (контрагенти) виявили згоду діяти спільно в інтересах загальної справи та прийняли на себе відповідні зобов'язання та відповідальність [2].

Основними принципами укладання зовнішньоекономічних угод є такі: свободи, рівності, взаємної відповідальності та врахування вимог національного законодавства.

Принцип *свободи* означає свободу вибору партнерів, форми та способу укладення угод, їх змісту тощо.

Принцип *рівності* означає, що сторони угоди рівні перед законом, в прийнятті на себе прав і обов'язків, перед державою (податковою інспекцією, виконавчою владою тощо).

Принцип *взаємної відповідальності* за невиконання угоди означає, що кожна із сторін бере на себе розумну та адекватну відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань. При цьому сторони повинні визначитись, законодавством якої країни вони будуть користуватись у випадку виявлення непорозумінь при виконанні умов угоди.

Принцип *врахування вимог національного законодавства* означає, що при укладенні угод сторони не можуть діяти поза межами чинних в кожній із країн законів, правил, традицій тощо, а повинні їх вивчати та враховувати.

Є багато видів зовнішньоекономічних угод. Одна із класифікацій зовнішньоекономічних угод наведена на рис. 15.1. [1]

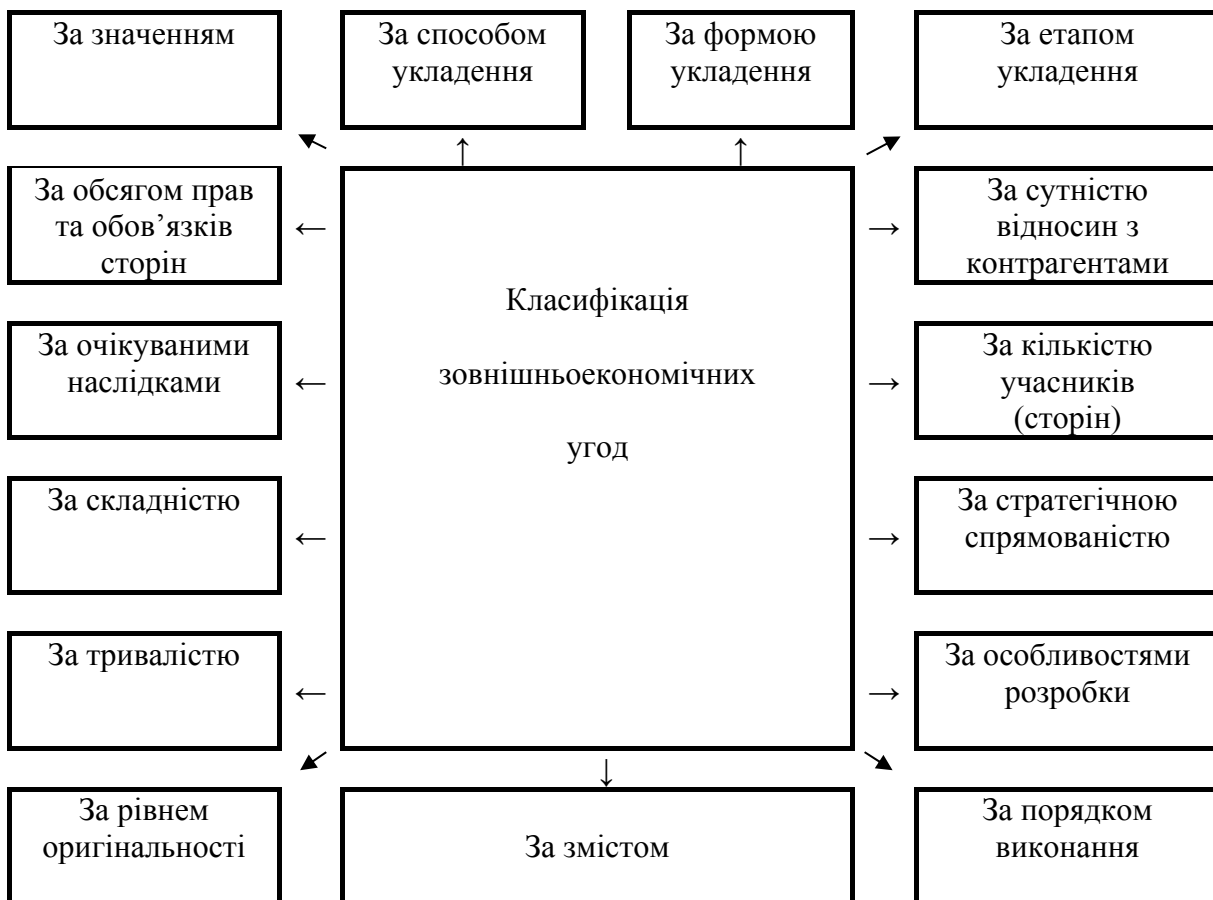


Рис. 15.1. Класифікація зовнішньоекономічних угод

Так, за *значенням* зовнішньоекономічні угоди поділяються на основні (головні) та допоміжні. *Основні (або головні)* – це такі угоди які безпосередньо вирішують ділові інтереси сторін; *допоміжні* – це такі угоди, які не мають самостійного значення, але які сприяють виконанню основних угод: наприклад, транспортування вантажів, страхування майна тощо.

За *способом укладення* всі угоди поділяються на прямі та такі, що укладаються через посередників.

Переваги *прямих* угод: безпосередній контакт сторін; можливість повніше врахувати інтереси партнерів; можливість оперативно вносити зміни в текст договору, можливість налагоджувати тривале співробітництво між партнерами. Переваги угод, які укладаються через посередників: значне скорочення витрат суб'єктів підприємництва, пов'язаних з необхідністю транспортування продукції, її зберіганням, оформленням митних документів; звільнення від необхідності мати власні



складські приміщення; збільшення можливостей для кредитування за рахунок використання посередників.

*За формою укладення всі угоди поділяються на угоди [2]:*

- а) без документального оформлення (алеаторні угоди);
- б) оформлені у вигляді договорів та контрактів;
- в) які укладаються на основі візування листів, телеграм, факсів тощо;
- г) які укладаються шляхом прийняття замовлення до виконання.

**Угоди без документального оформлення (алеаторні угоди)** – це так звані «джентльменські угоди» або контракти честі. Дані угоди є ризикованими угодами, які розраховані на щастя, на вдачу. Такі угоди укладаються на основі усного погодження прав та обов'язків сторін шляхом особистого спілкування, за допомогою факсів, телексів, телефону тощо. Такі угоди зазвичай укладають солідні та відомі фірми. Недоліком такої форми укладення угод є те, що у випадку їх невиконання важко довести сам факт укладення даної угоди.

Угоди, оформлені у вигляді договорів та контрактів, укладаються письмово. Така форма укладення угод є цивілізованою та загальноприйнятою формою організації взаємовідносин між контрагентами. В Україні угода вважається такою, що сталася, якщо вона укладена в письмовій формі, підписана сторонами незалежно від місця підписання і має форму договору.

**Зовнішньоекономічний договір** – це документально оформлена угода між двома або більше суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності різних країн, в якій сторони (контрагенти) виявили згоду діяти спільно в інтересах загальної справи та прийняли на себе відповідні зобов'язання та відповідальність. Зовнішньоекономічний договір є правовим документом, який може розглядатися в судах та арбітражі різних країн у випадку виникнення суперечок між сторонами.

Угоди, які укладаються на основі візування листів, телеграм, факсів тощо, які контрагенти спрямовують один одному. Якщо в листі однієї сторони іншій є необхідна інформація про суттєві умови угоди (предмет угоди, строки, ціна); є точне звернення до конкретної посадової особи; беруться на себе певні зобов'язання (наприклад, „оплату гарантуємо”), то в момент згоди іншої сторони (так званого акцепту) на виконання запропонованих умов угоди ця угода вважається укладеною.

Угоди, які укладені шляхом прийняття замовлення до виконання. Якщо між сторонами був попередньо укладений договір про обслуговування, то в момент надходження замовлення та закінчення терміну висування претензій угода вважається укладеною.

За етапом укладення угоди поділяються на протоколи про наміри (або абстрактні угоди), попередні та остаточні.

**Протокол по наміри** – це ще не угода, а тільки зафіксоване бажання сторін укласти дану угоду в майбутньому на основі погоджених домовленостей. Але потрібно пам'ятати (!), що якщо в протоколі про наміри сторони взяли на себе певні зобов'язання і не виконують їх, то сторона, яка понесла від цього певні збитки, може звернутися з позовом до суду для їх відшкодування. Тому в протоколах про наміри не повинно бути зобов'язуючих записів. Потрібно писати так: «сторони розглянуть...», «сторони погодять...», «сторони будуть домовлятися в подальшому...» тощо.

**Попередні угоди** – це угоди, які розробляються в межах відповідного етапу укладення основного договору, фіксують певні узгоджені домовленості між сторонами і не мають юридичної сили.

**Остаточні угоди** – це юридичні оформлені домовленості між контрагентами, які набувають форму договору або контракту.

За обсягом прав та обов'язків сторін угоди поділяються на односторонні та взаємні (двосторонні).

**Односторонні угоди** – це такі угоди, коли одна сторона бере на себе тільки певні обов'язки, а інша приймає на себе певні права. Наприклад, одна сторона бере зобов'язання виготовити та поставити певну продукцію, а інша сторона приймає її, контролює якість тощо. Зрозуміло, що такій угоді, напевне, раніше передував кредитний договір.

Взаємні (двосторонні) угоди це такі угоди, коли кожна із сторін бере на себе як певні права, так і певні обов'язки, отримує певну вигоду, задовольняє свої комерційні інтереси тощо.

За очікуваними наслідками угоди бувають благодійні (спонсорські), обтяжливі, комерційні [3,4].

**Благодійні (спонсорські) угоди** – це такі угоди, коли одна із сторін отримує певну вигоду від здійснення угоди без будь-якої компенсації, а інша сторона, навпаки, несе при цьому певні матеріальні або фінансові втрати.

**Обтяжливі угоди** – це такі угоди, в яких записано, що у випадку отримання однією із сторін угоди додаткової вигоди, дана сторона повинна відшкодувати її повністю або частково іншій стороні.

**Комерційні угоди** – це угоди, від виконання яких обидві сторони вирішують свої економічні інтереси і отримують певний зиск.

За складністю угоди поділяються на прості та складні.

*Прості* – це такі угоди, які передбачають проведення сторонами однієї зовнішньоекономічної операції (наприклад, купівля-продаж товару).

*Складні* – це такі угоди, які передбачають проведення декількох зовнішньоекономічних операцій. Наприклад, імпорт обладнання, його монтаж, гарантійне та післягарантійне обслуговування, підготовка кадрів, налагодження технологічних процесів тощо.

За тривалістю угоди поділяються на одноразові та тривалі.

Одноразові угоди передбачають проведення однієї зовнішньоекономічної операції. Наприклад, побудова певного об'єкта.

Тривалі, коли зовнішньоекономічні операції здійснюються протягом тривалого періоду часу, в який ці операції періодично повторюються.

За сутністю відносин з контрагентами угоди поділяються на угоди з постачальниками; з посередниками; зі споживачами; з кредиторами, з комерційними банками; з гарантами; поручителями; з найманими працівниками; з податковою інспекцією (у випадку отримання податкового кредиту) тощо.

За кількістю учасників (сторін) угоди поділяються на індивідуальні та колективні. Індивідуальні – це такі угоди, коли в їх реалізації беруть участь тільки дві сторони. Колективні – це угоди, в реалізації яких беруть участь декілька сторін.

За стратегічною спрямованістю всі угоди поділяються на загальні (стратегічні) та тактичні. Загальні – це такі угоди, в яких предметом домовленостей є досягнення певної стратегічної мети (наприклад, захоплення певного ринку). Тактичні (часткові) – це такі угоди, які передбачають досягнення поточної мети в межах загального договору.

За особливостями розробки всі угоди поділяються на формальні, консенсуальні, комутативні, каузальні. Формальні – це такі угоди, при написанні яких сторони чітко дотримуються всіх формальностей відповідно до чинних правил, положень, вимог тощо. Консенсуальні – угоди, в

яких сторони погоджують свої інтереси на основі вимог міжнародного права або національного законодавства. Комутативні – угоди, які укладаються сторонами, які вже тривалий час співпрацюють між собою, мають тривалі договори і погоджують тільки окремі положення, (насамперед, уточнюють строки реалізації певних статей договору тощо). Каузальні – це угоди, які передбачають чітку фіксацію предмету договору, прав і обов'язків сторін.

За порядком виконання угоди поділяються на офіційні та реальні. Офіційні угоди – це такі угоди, які спочатку укладаються сторонами, а потім виконуються. Реальні угоди – це такі угоди, які сторони спочатку реально виконують, а потім оформлюють їх відповідними договорами.

За рівнем оригінальності угоди поділяються на оригінальні та типові. Оригінальні угоди – це такі угоди, які кожен раз укладаються сторонами самостійно залежно від умов, що виникають. Типові угоди – це такі угоди, які розроблені відповідно до встановлених правил. Юридично оформленою типовою угодою є типовий договір (контракт).

**Типовий зовнішньоекономічний договір (контракт)** – це розроблений відповідно до встановлених правил документ, який містить ряд уніфікованих умов, прийнятих в практиці міжнародного договірної права. Типові контракти складаються на бланках, виготовлених топографічним способом і можуть бути трьох основних форм [5].

Перша форма типового договору (контракту) передбачає, що статті договору, які містять в собі загальні умови купівлі-продажу товарів, друкуються типографським способом, а ті статті, які потребують уточнення та узгодження, подаються у вигляді пропусків, які заповнюються (дописуються) сторонами під час узгодження умов договору (наприклад, ціна товару, умови поставки тощо).

Друга форма типового договору (контракту) відрізняється тим, що статті, які містять в собі загальні умови, друкуються на звороті договору (контракту), а статті, умови яких вимагають узгодження та уточнення, друкуються на лицьовій стороні договору (контракту).

Є і такий варіант типового договору (контракту), в якому загальні умови взагалі не викладаються. Вони наперед узгоджені, і на них робиться посилання на зворотній стороні аркушу з текстом договору. На лицьовій

стороні аркушу договору друкується мінімум 3-4 статті, умови яких вимагаються узгодження й уточнення.

*За змістом угоди поділяються на угоди [2]:*

- купівлі-продажу товарів, акцій, валюти тощо;
- надання різних послуг;
- будівництва різних об'єктів;
- про виробничу кооперацію;
- оренди; лізингу;
- ліцензійні, коли одна сторона (ліцензіар) передає іншій стороні (ліцензіату) право користуватись патентами, товарними знаками тощо;
- концесії, коли одна сторона отримує на тривалий час право експлуатувати певний об'єкт, природні ресурси, озера, дороги, корисні копалини, залізниці тощо, які знаходяться в державній або комунальній власності;
- підряду, коли одна сторона бере на себе зобов'язання виконати певну роботу;
- франчайзингу, коли одна компанія передає іншій технологію виробництва певних товарів та право їх реалізації під власною торговою маркою;
- клірингові, коли сторони домовляються про взаємні обсяги поставок товарів і про їх ціни та здійснюють поставки товарів без розрахунків;
- про встановлення прямих зв'язків між сторонами;
- з деривативами: опціонами, ф'ючерсами тощо.

## **15.2. Зовнішньоторговельний договір купівлі-продажу товарів: суть, особливості**

**Зовнішньоторговельний договір** – це документально оформлена домовленість (угода) між двома або більше суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності різних країн, в якій сторони (контрагенти) виявили згоду діяти спільно щодо виготовлення, поставки, купівлі, продажу певних товарів та інших матеріальних цінностей і прийняли на себе певні зобов'язання та відповідальність.

**Зовнішньоторговельний договір** – це нормативний документ, положень якого сторони повинні неухильно дотримуватись.

Беззаперечною особливістю зовнішньоторговельного договору є наявність переходу прав власності на товар від продавця (експортера) до покупця (імпортера), чим даний вид договору відрізняється від інших зовнішньоекономічних договорів. Зокрема, одна сторона договору (продавець, експортер) завжди зобов'язується доставити та передати товар у власність покупцеві, а інша сторона (покупець, імпортер) зобов'язується прийняти товар і заплатити за нього обумовлену ціну.

Світова спільнота здійснює правове регулювання міжнародної купівлі-продажу товарів. Найпоширенішою в практиці міжнародної торгівлі є так звана Віденська конвенція ООН «Про договори міжнародної купівлі-продажу», яка була розроблена комісією ООН з прав міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ). Дана Конвенція була підписана у Відні в 1980 році і набрала чинності з 1 січня 1988 року. В Україні положення Конвенції діють з 1 лютого 1991 р..

Головна мета Конвенції – сприяти уніфікації приватного права різних країн. Віденська конвенція складається із чотирьох частин і 101 статті, в яких докладно визначається порядок підписання зовнішньоторговельних договорів купівлі-продажу і їх основні складові, визначені головні права і обов'язки сторін за договором, встановлені форми договорів (контрактів) купівлі-продажу, визначені форми правового захисту у випадку порушення однією із сторін умов договору тощо [4].

За Віденською конвенцією, експортер (продавець) зобов'язаний [2]:

1) передати покупцю або іншій уповноважений особі за договором товар і всі документи, що належать до товару, в пункті і у терміни, обумовлені в договорі. При цьому товар має відповідати умовам договору за кількістю та якістю. За бажанням сторони договору домовитись, що товар повинен передаватись за описом, який складається заздалегідь;

2) передати право власності на товар.

Покупець (імпортер) зобов'язаний:

1) прийняти товар;

2) сплатити за нього ціну, узгоджену сторонами.

При виконанні зовнішньоторговельного договору можуть виникнути такі питання:

- 1) чи здійснює продавець (експортер) поставку товару?
- 2) якщо так, то в який пункт необхідно здійснити цю поставку?
  - а) до пункту, де знаходиться перевізник;
  - б) до місцезнаходження покупця (імпортер);
- 3) якщо поставка здійснюється до місцезнаходження покупця, то в чому тоді полягають обов'язки продавця (експортера)?
  - а) укласти договір перевезення проданого товару за рахунок продавця (експортера);
  - б) або укласти договір перевезення проданого товару і застрахувати його за свій рахунок;
  - в) або укласти договір перевезення проданого товару, застрахувати товар за свій рахунок і нести ризик випадкової загибелі до передачі його покупцю (імпортеру).

Разом з тим, Віденська конвенція носить так званий диспозитивний характер. Це означає, що вона жодною мірою не покликана примусово встановлювати єдині стандарти для зовнішньоекономічних договорів купівлі-продажу товарів. Сторони зовнішньоторговельного договору купівлі-продажу товарів можуть відійти від будь-якого положення Конвенції або навіть від Конвенції в цілому. Мета Конвенції – зменшити можливі спори, непорозуміння, труднощі, викликані розбіжностями у правових системах різних країн. Наприклад, якщо сторони в переговорах не можуть вирішити, яке право буде застосоване до їхньої угоди, вони можуть використовувати Віденську конвенцію [2].

Тому практично в усіх країнах, включаючи й Україну, прийняті національні законодавчі акти, які регулюють відносини міжнародної купівлі-продажу товарів. В одних країнах – це торгові кодекси (Франція, Німеччина, США та інші), в інших – спеціальні законодавчі акти (Великобританія).

Українські експортери та імпортери продукції в своїй практичній роботі повинні користуватись [2]:

- а) чинним законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (від 16.04.1991 р.) з урахуванням міжнародних договорів, які підписала Україна;
- б) Указом Президента України «Про застосування Міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів» (від 4.10.1994 р.);

в) Постановою Кабінету Міністрів України «Про типові платіжні умови зовнішньоекономічних договорів (контрактів) і типові форми захисних застережень до зовнішньоекономічних договорів (контрактів), які передбачають розрахунки в іноземній валюті» (21.06.1995 р.);

г) Положенням «Про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів)», затвердженим Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України 6 вересня 2001 р. та іншими чинними нормативними документами.

В практиці міжнародної торгівлі широко використовуються різні типові форми зовнішньоторговельних договорів (контрактів) купівлі-продажу товарів. Мета типових договорів (контрактів) – спростити процедуру підписання зовнішньоторговельних договорів, оскільки складання будь-якого договору – це кропітка робота, яка вимагає значних витрат зусиль, часу та коштів.

В даний час Європейської економічною комісією розроблено більше 30-ти типових договорів (контрактів), зокрема, 16 варіантів договорів купівлі-продажу зернових (1965 р.); поставок машинного обладнання (1955 р.); монтажу машинного обладнання за кордоном (1963 р.); купівлі-продажу товарів довготривалого використання та металовиробів серійного виробництва (1961 р.); купівлі-продажу цитрусових (1958 р.) та інші [5].

Зовнішньоторговельні договори мають певні відмінності від договорів купівлі-продажу товарів, які укладаються на внутрішньому ринку.

По-перше, якщо внутрішня купівля-продаж товарів регулюється нормативними актами однієї держави, то міжнародна торгівля регулюється міжнародними угодами, національним законодавством кожної із країн, а також загально визнаними в світі торговими звичаями та традиціями.

По-друге, принципове значення має місце підписання договору. Права та обов'язки сторін договору купівлі-продажу товарів визначаються законодавством тієї країни, яку сторони обрали за погодженістю, або законодавством тієї країни, яка позначена як місце підписання договору. Причому місце підписання договору, яке зазначено в тексті договору, не обов'язково повинно відповідати місцю його фактичного підписання. Тобто сторони, можуть укласти і підписати договір в одній країні, а в



тексті договору за взаємною згодою зазначити іншу країну, законодавством якої вони будуть керуватись.

### **15.3. Вимоги до зовнішньоторговельного договору купівлі-продажу товарів та його структура**

При підготовці та підписанні зовнішньоторговельних договорів купівлі-продажу товарів українські експортери та імпортери продукції повинні пам'ятати про те, що [1]:

а) українське законодавство вимагає, щоб зовнішньоторговельний договір обов'язково був укладений в письмовій формі;

б) договір вважається чинним, якщо він підписаний суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності, який має право підпису (зазвичай, це керівник підприємства) або його представником, який має відповідні довіреності на право підпису такого договору. Підписи повинні бути зроблені повністю, чітко та розбірливо;

в) якщо договір складається із декількох сторінок, то бажано, щоб кожна сторінка договору була підписана обома сторонами зовнішньоторговельної угоди;

г) підписи осіб, що підписали договір, скріплюються діловими печатками сторін договору. Така міра не є обов'язковою, оскільки в українському законодавстві відсутні посилання на обов'язковість такої дії. Однак, незважаючи на це, рекомендується скріплювати примірники договору печатками, оскільки їх наявність підсилює правову надійність договору;

д) суб'єкти підприємницької діяльності при складанні тексту договору мають право використовувати відомі міжнародні звичаї, рекомендації міжнародних органів та організацій, якщо це прямо не заборонено законами України;

е) окремі види договорів мають бути зареєстровані в Міністерство економічного розвитку і торгівлі. Так, з 15.02.2002 р. обов'язково повинні бути зареєстровані договори на здійснення експортних операцій з брухтом чорних металів. Для цього потрібно заповнити спеціальну інформаційну картку та спрямувати її в Міністерство економічного розвитку і торгівлі.

При укладанні зовнішньоторговельних договорів купівлі-продажу товарів українські експортери та імпортери повинні дотримуватись таких основних правил:

а) перед початком ділових переговорів потрібно чітко визначити та сформулювати мету, завдання, етапи, строки, методи реалізації майбутньої зовнішньоторговельної угоди;

б) готувати проект зовнішньоторговельного договору самостійно, а не доручати це контрагенту;

в) ніколи не підписувати зовнішньоторговельний договір без візування його юристом та іншими фахівцями (включаючи незалежних консультантів);

г) не допускати двоякості висловлювань, розпливчастості фраз, нечіткості при формулюванні тексту договору. В договорі має значення кожна буква та кожна кома.

При складанні та підписанні зовнішньоторговельного договору купівлі-продажу товарів бажано визначити та узгодити такі питання:

1) найменування (прізвище, імена) й іншу інформацію про сторони договору (телефон, факс, юридична та електронна адреси, рахунки в банках тощо);

2) опис товарів;

3) кількість товару та періоди їх поставки;

4) терміни (періоди) поставки товарів;

5) спосіб та місце поставки товару, а також, якщо це потрібно, перелік документів до товару, які повинен мати продавець (експортер);

6) ціну товару;

7) час (терміни) платежу;

8) спосіб та місце платежу, враховуючи поправку на рівень інфляції та інші обставини;

9) вимоги про страхування товару;

10) гарантії виконання зобов'язань продавцем (експортером);

11) гарантії виконання зобов'язань покупцем (імпортером);

12) митне оформлення товарів у країні продавця (експортера);

13) митне оформлення товарів у країні покупця (імпортера);

14) права покупця (імпортера) у випадку порушення договору продавцем (експортером):

- не поставки товарів;
  - неповної поставки товарів;
  - невчасної поставки товарів;
  - поставки неякісних або ушкоджених товарів;
- 15) ризик випадкової втрати товарів;
- 16) права продавця (експортера) у випадку порушення договору покупцем (імпортером), а саме:
- при відмові прийняти товар;
  - при неплатежу або затримки платежу;
- 17) умови припинення або розірвання договору:
- коли або/та за яких обставин;
  - які передумови припускають припинення або розірвання договору;
- 18) порядок та методика розрахунку збитків;
- 19) виконання зобов'язань за договором у натуральному вигляді (тобто, які саме товари потрібно поставити);
- 20) засоби захисту від невиконання умов договору;
- 21) неможливість виконання умов договору (форс-мажорні обставини, технічна неможливість тощо);
- 22) права третіх сторін, якщо вони приймають участь в договорі;
- 23) наслідки банкрутства продавця (експортера);
- 24) наслідки банкрутства продавця (імпортера);
- 25) вибір застосовуваного права;
- 26) порядок вирішення спорів:
- третейський суд;
  - інший суд, який повинен вирішувати спір;
- 27) повідомлення:
- у якій формі;
  - коли і де повинні передаватися;
- 28) поправки або одностороннє припинення договору;
- 29) мову договору;
- 30) які документи і якою мовою складають офіційний текст договору;
- 31) коли договір вважається укладеним;

32) коли переходить право власності на товар від продавця (експортера) до покупця (імпортера);

33) хто зобов'язаний застрахувати товар і заплатити страховку;

34) хто зобов'язаний організувати транспортування товару і заплатити за це;

35) хто зобов'язаний сплатити мита, податки, збори;

36) коли і за яких обставин зобов'язання сторін договору вважаються виконаними;

37) наслідки невиконання умов договору;

38) інші питання.

Всі зовнішньоторговельні договори (контракти) за своїм змістом індивідуальні, але за структурою схожі. За чинними нормативними актами України в зовнішньоторговельному договорі обов'язково повинні бути присутні такі розділи (статті):

1. Назва, номер договору, дата та місце підписання.
2. Преамбула.
3. Предмет договору.
4. Кількість та якість товару.
5. Базові умови поставки товарів.
6. Ціна та загальна вартість договору.
7. Умови платежів.
8. Умови приймання-здавання товару.
9. Упаковка та маркування.
10. Форс-мажорні обставини.
11. Санкції та рекламації.
12. Урегулювання спорів в судовому порядку.
13. Місцезнаходження, поштові та платіжні реквізити сторін.

За домовленістю сторін у договорі можуть визначатись додаткові умови: страхування; гарантії якості; умови залучення субвиконавців (агентів, перевізників); норми навантаження; умови передачі технічної документації; умови збереження торгових марок; порядок сплати податків, митних зборів; різного роду захисні застереження; з якого моменту договір починає діяти; кількість підписаних примірників договору; можливість та порядок внесення змін до умов договору та інші.

### ***Питання для самоконтролю:***

1. Що являють собою зовнішньоекономічні угоди? За якими принципами вони укладаються?
2. Зробіть класифікацію зовнішньоекономічних угод. Охарактеризуйте види зовнішньоекономічних угод залежно від значення, способу та етапами укладення, сутністю відносин з контрагентами.
3. Охарактеризуйте види зовнішньоекономічних угод залежно від форми укладення. Поясніть суть протоколів про наміри, джентльментських угод?
4. Дайте означення поняття «зовнішньоекономічний договір».
5. Поясніть суть таких зовнішньоекономічних угод, як формальні, консенсуальні, комутативні, каузальні.
6. Що являє собою типовий зовнішньоекономічний договір? Які є форми типових зовнішньоекономічних договорів?
7. Охарактеризуйте основні положення Віденської конвенції «Про договори міжнародної купівлі-продажу». Назвіть права та обов'язки експортерів (продавців) та імпортерів (покупців) у зовнішньоторговельному договорі згідно цієї Конвенції.
8. Якими документами повинні користуватись українські експортери та імпортери продукції при укладенні зовнішньоторговельних договорів?
9. Що являє собою типовий зовнішньоторговельний договір?
10. Які основні вимоги українського законодавства повинні виконувати українські експортери та імпортери продукції при укладенні зовнішньоторговельних договорів купівлі-продажу товарів?

### **Список використаної літератури до теми 15:**

1. Durand H., Bastiat, Frederic, International Encyclopedia of the Social Science, vol. 2, ed. D.L. Sills (Macmillan Free Press, 1968).
2. Гончаров И. А. Фрегат «Паллада» / И. А. Гончаров. – Наука. Ленинградское отделение, 1986. – 880 с.
3. Калетнік Г. М. Зовнішньоекономічна діяльність: теоретичні та практичні: [навч. посіб.] / Г. М. Калетнік, В. О. Козловський, Г. М. Заболотний, С. В. Козловський. – К.: «Хай-Тек Прес», 2012. – 352 с.

4. Козловський В. О. Укладання зовнішньоекономічних договорів і контрактів: [навч. посіб.] / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця: ВНТУ, 2009. – 166 с.

5. Козловський В. О. Зовнішньоекономічна діяльність. Практикум. Частина I. Основи зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посіб.] / В. О. Козловський. – Вінниця: ВНТУ, 2008. – 197 с.

6. Козловський В. О. Зовнішньоекономічна діяльність. Практикум. Частина II. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посіб.] / В. О. Козловський. – Вінниця: ВНТУ, 2009. – 224 с.

7. Козловський В. О. Зовнішньоекономічна діяльність. Практикум. Частина III. Глобальні закономірності розвитку сучасного ринку: [навч. посіб.] / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця: ВНТУ, 2008. – 127с.

# ТЕМА 16. МІЖНАРОДНИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*16.1 Сутність міжнародного фінансового менеджменту*

*16.2. Фінансовий менеджмент ТНК*

*16.3. Короткострокове та довгострокове фінансування міжнародної компанії*

## **16.1. Сутність міжнародного фінансового менеджменту**

Глобалізація господарського життя в сучасних умовах призводить до того, що на сьогоднішній день фінансова діяльність:

1. Стає все більше інтегрованою та мінливою;
2. Вона є тим цементуючим елементом, який об'єднує в єдине ціле безліч різноманітних внутрішніх та зовнішніх процесів і видів діяльності, які здійснюються в ТНК.

Внаслідок цього фінансові проблеми набувають світового значення. З 1980 р. система фінансових ринків, які існували в різних країнах, почала функціонувати на глобальному рівні. Виникла світова фінансова мережа, яка об'єднала провідні фінансові центри різних країн (Нью-Йорк, Лондон, Цюрих, Токіо та ін.).

***Особливості сучасної глобальної фінансової системи [1]:***

1. Глобальна присутність міжнародних фінансових інститутів.
2. Міжнародна фінансова інтеграція.
3. Швидкий розвиток фінансових інновацій.

***Особливості світового фінансового середовища:***

1. Чисельність валют.
2. Наростаючі валютні ризики.
3. Політичний ризик.
4. Різноманітні політичні та юридичні системи.
5. Функціонування євроринку.
6. Роль уряду.

Фінансовий менеджмент має справу з фінансами фірми, тобто з власним та позичковим капіталом. Він пов'язаний з сукупністю рішень

щодо формування й підтримання оптимальної структури фінансових коштів фірми в умовах ринку, який керується, котрі проводяться з метою максимізації добробуту акціонерів або доходів власників. Фінансовий менеджмент містить такі розділи: фінансовий аналіз та система прийняття рішень, планування використання коротко-та довгострокових фінансових ресурсів, аналіз можливого ризику, установлення та виконання рішень, контроль за виконанням рішень.

Завданням фінансового менеджменту є досягнення максимально можливого дивіденду по звичайні акції при збереженні сталого рівня безпеки доходів фірми. Прибуток і ризик є головними ланками фінансового менеджменту. Їхнє співвідношення в кожний певний момент визначає конкретні рішення фінансового менеджера фірми. В зв'язку з цим фінансовий менеджмент виконує такі види фінансової діяльності: 1) збільшення прибутку та 2) спроможність виконувати свої зовнішні фінансові зобов'язання перед іншими фірмами і організаціями. Фінансовий менеджер повинен вибирати рішення, які забезпечують підвищення ціни акції з урахуванням таких факторів, як довгострокова стійкість дивідендів, оборотність капіталу фірми, захищеність від ризику тощо. Важливим завданням фінансового менеджера також є розробка фінансової стратегії підприємства, тобто концепції того, як будуть використовуватися фінансові ресурси, що залучаються підприємством для досягнення стійко високого дивіденду або поступального зростання курсу акцій на фондових біржах; яким чином і на яких умовах будуть залучатися необхідні ресурси; як будуть здійснюватися розрахунки за позиками; як буде будуватися податкова політика.

Серед науковців не має спільної думки щодо визначення міжнародного фінансового менеджменту. Для початку слід визначитись, що таке фінансовий менеджмент – це процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів господарюючого суб'єкта та оптимізації обороту його грошових коштів. Фінансовий менеджмент є системою управління фінансами підприємства і складовою частиною загальної системи управління (аналогічно до того як державна фінансова політика є складовою загальної політики держави). Фінансовий менеджмент є діяльністю по розробці і реалізації фінансової політики підприємства. Складовими фінансового менеджменту як будь-якої іншої



управлінської діяльності є планування, прийняття управлінських рішень з питань інвестиційних та поточних фінансових операцій, облік, контроль, аналіз. Проте така послідовність є умовною, насправді управління починається з аналізу фінансового стану підприємства.

***До кола конкретних питань, які мають вирішуватись у фінансовому менеджменті, відносяться [2]:***

- 1) розробка фінансової стратегії підприємства;
- 2) створення організаційних структур, які забезпечують реалізацію фінансової політики;
- 3) формування ефективних інформаційних систем, які забезпечують інформацією для реалізації фінансової стратегії;
- 4) аналіз фінансового стану підприємства;
- 5) фінансове планування;
- 6) створення системи стимулювання реалізації прийнятих управлінських рішень;
- 7) здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень.

Професор Козак Ю. Г. визначає міжнародний фінансовий менеджмент як систему прийняття економічних рішень, які виникають при реалізації завдань фінансового менеджменту в умовах інтернаціоналізації господарчої діяльності фірми, ТНК [2].

Професор Юхименко П. визначає міжнародний фінансовий менеджмент як сукупність певних інструментів, які використовують ТНК в своїй фінансовій діяльності на міжнародних ринках. До таких інструментів належать: фінансове планування фінансових потоків, купівля-продаж валют для обслуговування різних операцій, купівля-продаж акцій та інших цінних паперів на міжнародних фінансових ринках, оперування власними цінними паперами на закордонних ринках, управління валютними ризиками та ін..

Сутність його діяльності зводиться до пошуку відповідей на три головні питання:

- де знайти джерела фінансування для фірми;
- куди направити фінансові потоки для максимізації прибутків;
- як нейтралізувати ризики, що виникають при вирішенні цих питань, при проведенні цих операцій.

Коло проблем, що виникають при рішенні цих питань, значно ширше, ніж при роботі менеджера в умовах внутрішнього ринку. При цьому арсенал засобів, доступних міжнародному фінансовому менеджеру, відрізняється більшою різноманітністю.

*До завдань фінансового менеджменту відносять [2]:*

- фінансовий аналіз та систему прийняття рішень;
- планування використання короткострокових фінансових ресурсів;
- планування використання довгострокових фінансових ресурсів;
- аналіз можливого ризику;
- контроль та звіт про виконання рішення.

*Крім того, існують специфічні завдання міжнародного фінансового менеджменту:*

- оцінка положення країни відносно її зовнішньої позиції, тобто аналіз її платіжного балансу;
- планування фінансових операцій з точки зору використання в міжнародних розрахунках різних валют;
- кредитування експортної діяльності;
- міжнародне бюджетування капіталу, мотивація проведення прямих та портфельних інвестицій;
- операції на єрвалютному, єррокредитному та єррооблігаційному ринках.

Реалізація завдань фірми визначається вибором географії міжнародного ринку, для якого характерним є:

- еластичність, тобто на ринку діє достатня кількість кредитних інструментів та фінансових інститутів, що швидко відкликаються на зміни відсоткових ставок та умови кредитування;
- акумулювання вільних фінансових ресурсів;
- стабільність фінансових важелів та інструментів, несприйнятливність відсоткових ставок до зовнішньоекономічних процесів;
- низька вартість участі в операціях на ринку, тобто існує невелика різниця між ставкою відсотка за кредитом та відсотком за депозитом;
- легке прогнозування умов розміщення коштів на даному ринку та умов кредитування.
- відносно легкий доступ до фінансових ресурсів ринку міжнародних облігацій.

Основою міжнародного фінансового менеджменту з одного боку є система управління ТНК, куди крім фінансів ТНК, оскільки вони є частиною компанії, входять операційна діяльність, маркетинг, дослідження та розробки, персонал, а з іншого фінансові ресурси ТНК та її грошові потоки є складовою частиною міжнародних фінансових ринків.

Функція фінансового менеджменту, його роль в управлінні підприємством полягає у досягненні основної мети - забезпеченні максимізації добробуту власників підприємства в поточному та довгостроковому періоді. Ця мета отримує конкретний вираз в максимізації ринкової вартості підприємства (що не завжди є тотожним поширеному підходу, згідно з яким головною метою фінансового менеджменту є максимізація прибутку).

Максимізація ринкової вартості підприємства не завжди автоматично досягається при максимізації його прибутку:

– нераціональне використання прибутку може призвести до зниження ринкової вартості підприємства (наприклад: вкладення фінансових ресурсів у ризиковані інвестиційні проекти);

– високий рівень прибутку підприємства може бути досягнутий при високому рівні фінансового ризику і загрозі банкрутства в наступному періоді, що також може обумовити зниження його ринкової вартості;

– навіть при збитковій діяльності ринкова вартість підприємства може зростати у зв'язку із зростанням вартості його матеріальних активів (переоцінка нерухомості) та гудвілу (ділової репутації).

### ***Основні функції фінансового менеджменту [3]:***

1. *формування достатнього обсягу фінансових ресурсів* відповідно з задачами розвитку підприємства. Для цього визначається загальна потреба в фінансових ресурсах підприємства на наступний період та оптимальна структура джерел їх формування.

2. *ефективне використання фінансових ресурсів* у розрізі основних напрямків діяльності підприємства. Оптимізація розподілу сформованого обсягу фінансових ресурсів передбачає встановлення необхідної пропорційності в їх використанні з метою виробничого і соціального розвитку підприємства, виплати необхідного рівня доходів на інвестований капітал власникам підприємства і т ін. У процесі використання фінансових ресурсів в розрізі основних напрямків діяльності підприємства повинні

бути враховані стратегічна мета його розвитку та можливий рівень віддачі вкладених коштів.

3. *оптимізація грошового обігу* з метою є мінімізації середнього залишку вільних грошових активів, яка забезпечує зменшення втрат від їх неефективного використання та інфляції.

4. *максимізації прибутку підприємства з найменшим рівнем фінансового ризику*. Максимізація прибутку досягається за рахунок ефективного управління активами підприємства, вибором найбільш ефективних напрямків операційної та фінансової діяльності. Максимізація рівня прибутку підприємства досягається, як правило, при суттєвому зростанні рівня фінансових ризиків, тому що між цими двома показниками існує прямий зв'язок. Тому максимізація прибутку повинна забезпечуватись в межах допустимого фінансового ризику, конкретний рівень якого встановлюється власниками або менеджерами підприємства.

5. *мінімізація рівня фінансового ризику при очікуваному рівні прибутку*. Якщо рівень прибутку підприємства заданий або спланований зарані, важливим завданням є зниження рівня фінансового ризику, який забезпечує отримання цього прибутку. Така мінімізація може бути забезпечена шляхом диверсифікації видів операційної і фінансової діяльності; мінімізацією окремих фінансових ризиків, ефективними формами їх внутрішнього і зовнішнього страхування.

6. *забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства* – достатнього рівня фінансової стійкості і платоспроможності підприємства на основі оптимальної структури капіталу і активів, ефективними пропорціями в обсягах формування фінансових ресурсів за рахунок різних джерел, достатнім рівнем самофінансування інвестиційних потреб

## **16.2. Фінансовий менеджмент ТНК**

ТНК здійснює три основні види діяльності, які опосередковуються міжнародними валютними ринками: експортно-імпортна діяльність, зв'язки з дочірніми фірмами за кордоном, операції на міжнародних фінансових ринках.

Компанії, які займаються інвестуванням, не повинні ігнорувати основні концепції міжнародних фінансів. Без знання законів міжнародних фінансів компанія не має достатніх можливостей для забезпечення ефективної конкуренції та отримання оптимальних показників. Початок або розширення діяльності ТНК пов'язане з проблемами, вирішення яких потребує розуміння основних принципів міжнародного фінансування та методів, що використовуються при їх здійсненні.

Фінансовий менеджмент ТНК виконує як загальні для всіх фірм функції (хоча вони і мають свої особливості в рамках ТНК), так і функції, притаманні лише міжнародному менеджменту, котрі зумовлені функціонуванням в неоднорідному середовищі, в умовах валютного ризику, обмежень на міжнародну торгівлю й інвестиції, політичного ризику, особливих умов оподаткування й обліку.

Якщо фірму розглядати як сукупність капіталів, що надходять з різних джерел (від інвесторів, що вкладають свої кошти в капітал компанії, кредитів, доходів, отриманих внаслідок діяльності фірми) і спрямовуються на різні цілі (придбання основних коштів, створення товарних запасів, придбання цінних паперів, готівкові гроші тощо), то управління таким рухом капіталу і є функцією фінансового менеджменту.

*Основними специфічними операціями, які виконуються фінансовим менеджментом ТНК, є такі [4]:*

- зарубіжна інвестиційна діяльність, що включає в себе:
  - фінансове планування, тобто процес оцінки і вибору інвестицій довгострокового призначення, прямих іноземних інвестицій;
  - управління інвестиційним ризиком;
  - управління портфельними інвестиціями і визначення диверсифікації портфеля за країнами;
  - складання кошторисів міжнародних капіталовкладень з визначенням їх окупності;
    - вибір джерел та оптимального рівня фінансування;
    - визначення валюти отримання позики й виплати позики;
    - фінансування міжнародної торгівлі;
    - визначення вартості капіталу і прибутку на інвестований капітал;
    - грошові операції між філіями в різних країнах;

- купівля-продаж іноземної валюти; управління валютно-кредитним і валютно-фінансовим ризиком;
- визначення шляхів зниження фінансового ризику ТНК;
- питання оподаткування;
- постійний зв'язок з ринками іноземних валют, євровалюти, єврооблігацій і т. ін.;
- визначення дивідендної політики.

У наступний час зростає роль ТНК на міжнародному ринку інвестицій. На їхню частку припадає переважна кількість угод. Прямі іноземні інвестиції здійснюються, як правило, шляхом створення нових підприємств або придбання існуючих місцевих фірм, що забезпечує зростання обсягів виробництва.

У сучасних умовах зростання міжнародного виробництва домінуючим напрямом інвестиційної політики ТНК є здійснення ПІ шляхом фінансування угод по злиттям і поглинанню («ЗіП»). Масштаби трансграничних злиттів і поглинань мають тенденцію до зростання (середньорічний приріст становить 28,2 %). Сумарна вартість операцій ЗіП перевищує 2 трлн євро, її частка в сумарних обсягах вивезених ПІ дорівнює 82 %.

**Транскордонне «ЗіП»** — це процес об'єднання (на основі участі в акціонерному капіталі) компаній різних країн [5].

Під транскордонним злиттям розуміють об'єднання активів компаній, при якому створюється нова компанія, а попередні припиняють своє існування. При транскордонному поглинанні іноземна компанія купує місцеву компанію і в подальшому здійснює контроль над її активами, тобто місцева компанія стає філіалом іноземної. Останнім часом спостерігається зростання кількості «агресивних» («ворожих») поглинань і, відповідно, зменшення «дружніх». При «агресивних» поглинаннях ТНК з початку вдаються до скуповування акцій іноземної компанії на фондовому ринку, а потім вже вступають у взаємодію із загальним збором акціонерів. Наслідком «агресивного» поглинання стає повна зміна керівників компанії, яку поглинають. У випадку «дружнього» поглинання попереду досягається згода між керівниками ТНК та керівниками (акціонерами) компанії, яку поглинають, на купівлю-продаж акцій. Потім здійснюється обмін акцій цієї компанії на акції ТНК. Іншим варіантом «дружнього»

поглинання є поглинання у формі передавання контрольного пакету акцій ТНК у траст або довірче управління. Таким чином, різниця між злиттям і поглинанням — технічна і стосується організації фінансового боку угоди.

Виділяють такі основні напрями фінансового менеджменту в ТНК:

- пряме зарубіжне інвестування;
- фінансування зарубіжних філій;
- контроль і регулювання грошових операцій у світовому масштабі;
- управління відкритими валютними позиціями, що знаходяться під ризиком;
- складання кошторисів капіталовкладень та їх окупності.

**І. Пряме зарубіжне інвестування** – основне джерело коштів для зарубіжних операцій ТНК та один із основних методів отримання прибутку на зарубіжних ринках. Для корпорації інвестиції, вкладені за кордоном, будуть зарубіжними інвестиціями, а для приймаючої країни — іноземними [5].

Прямі інвестиції передбачають підприємницьку інвестиційну діяльність. Прямі зарубіжні інвестиції — категорія міжнародних інвестицій, за допомогою яких резидент однієї країни придбає довгострокові інтереси у підприємстві-резиденті іншої країни.

Під довгостроковими інтересами мається на увазі існування довгострокового зв'язку між прямим інвестором і підприємством, а також значний вплив, який інвестор здійснює на управління його роботою.

Для здійснення успішної стратегії глобальних операцій ТНК створюють відповідну організаційну структуру, яка включає головну компанію та національні і зарубіжні підконтрольні підрозділи.

Вибір тієї чи іншої форми організації залежить від мети ТНК у країні перебування, від діючих у цій країні законів та умов її діяльності. Вибір форми зарубіжного підрозділу визначається також стратегічними, юридичними і податковими міркуваннями корпорації.

Фінансування транснаціональними корпораціями своїх зарубіжних підрозділів набуває багатьох форм, які можна класифікувати так:

- 1) за інструментами фінансування: нерозподілений прибуток; позики банку; випуск нових акцій;
- 2) за джерелами: внутрішні і зовнішні;
- 3) за строками: короткострокові і довгострокові;

4) за валютою: національна й іноземна.

До факторів, що впливають на вибір джерела фінансування ТНК, відносять такі:

- потреба у збереженні чи посиленні адміністративного контролю за дочірньою компанією;
- потреба в отриманні від дочірнього підрозділу регулярних і контрактних потоків коштів;
- вибір об'єкта фінансування (основний капітал, чиста дебіторська заборгованість тощо);
- елементи інших комерційних стратегій, включаючи мінімізацію суми всіх податків, випланих у світовому масштабі, і розвиток ділового співробітництва з національними та міжнародними фінансовими установами;
- очікування змін процентних ставок, обмінних курсів на ринках;
- намагання мінімізувати різні ризики (фінансові, валютні та політичні).

Вибір джерела фінансування є проблемою фінансів ТНК.

В усьому світі вважається, що основним джерелом фінансування ТНК є нерозподілений прибуток, а не зовнішнє фінансування. У зовнішньому фінансуванні переважають банківські кредити, а не інструменти ринку цінних паперів, хоча в окремих країнах (США і Великобританія) саме фондовий ринок розглядається як основне джерело фінансових ресурсів для корпорацій.

Перед ТНК стоять питання, вирішення яких торкається фінансових потоків як у межах систем окремих платежів певних країн, так і між країнами. Система ТНК накопичує значний обсяг грошових вимог у формі внутрішніх потоків коштів. Розподіл їх потоків або переказування кредитно-фінансових ресурсів з однієї країни в іншу визначається як «управління грошовими переказами» чи «міжнародна система управління готівкою» (international cash management). Її сутність полягає в тому, що ТНК організовує грошові потоки всередині системи таким чином, щоб максимально знизити податки, втрати від незалежної кон'юнктури, значної інфляції, зниження курсу валюти. Основні канали переміщення засобів усередині ТНК, що виділяються в межах міжнародної системи управління готівкою, це: пряме переказування капіталу; переказування дивідендів;



плата за послуги (управлінські, науково-дослідницькі та ін.); плата за ліцензії; трансферні ціни; внутрішньофірмові кредити; страхування.

Управління потоками готівки передбачає визначення потреб системи ТНК та її підрозділів у грошових коштах, вибір методів централізації грошових коштів та оптимальне їх використання. Глобальне управління готівкою ускладнюється державними обмеженнями на переміщення фінансових коштів, незбігом темпів інфляції та коливаннями валютних курсів. Зауважимо, що готівкою у даному разі вважаються не тільки готівкові кошти, що містяться у касі фірми, а всі оборотні активи, які утворюються внаслідок різниці між поточними активами (кошти на рахунку, цінні папери, які можна реалізувати за першою вимогою ринку і які мають строк повернення протягом одного року) та поточними пасивами (короткострокові зобов'язання фірми, строк виконання до одного року).

Сутність фінансової стратегії ТНК полягає в управлінні глобальними потоками зворотних коштів, а також захисті інвестицій в інших країнах від ризиків. Щоб захистити інвестиції, необхідно визначити вид і характер фінансового ризику, тобто обставини, за яких він може мати місце; наслідки у разі матеріалізації ризику; варіанти стратегії захисту від ризику.

Міжнародний фінансовий менеджер у своїй роботі враховує значно більшу кількість ризиків, ніж менеджер фірми, який працює на внутрішньому ринку. Він постійно аналізує валютно-курсіві, регіональні і політичні ризики, пов'язані зі здійсненням зовнішньоекономічної діяльності.

**Валютний ризик** — це різновид економічного ризику, виявлення його пов'язане з коливаннями валютно-фінансового середовища, де діють ТНК [1].

**Валютний ризик** — це ймовірність втрат чи недоотримання прибутку порівняно із запланованими значеннями внаслідок у результаті несприятливої зміни валютного курсу [1].

Валютний ризик поділяється на регіональний і валютно-курсівий. Складовими регіонального ризику є ризик валютного контролю і політичний ризик. Ризик валютного контролю пов'язаний з імовірністю заборони здійснення валютних переказів за кордон, тобто з уведенням валютного мораторію. Політичний ризик характеризується нестабільністю політичного середовища у країні, тобто частотою зміни уряду. Регіональні

ризик також пов'язані з повною експропріацією активів нерезидентів у даній державі.

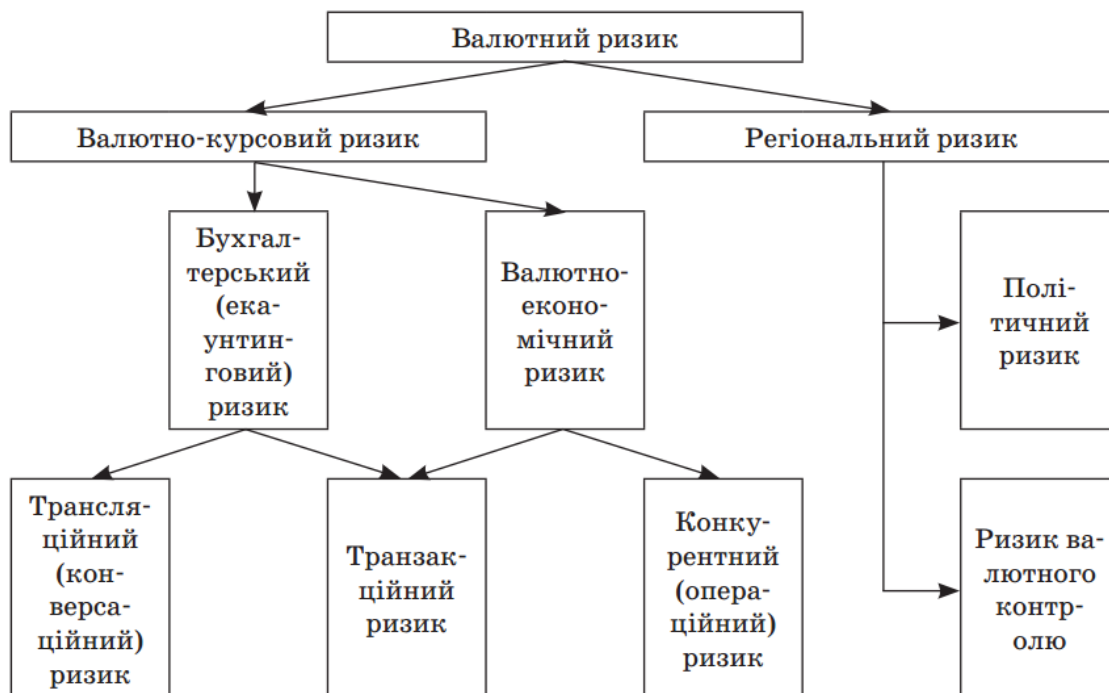


Рис. 16.1 Складові валютного ризику

Коливання валютного курсу, звичні в умовах Ямайської валютної системи, відбиваються на бухгалтерській звітності ТНК, стані залишків її грошових коштів у банку, чистому потоці грошових коштів, а в ширшому значенні — на конкурентоспроможності фірми.

### 16.3. Короткострокове та довгострокове фінансування міжнародної компанії

Метою короткострокового фінансування є поповнення оборотного капіталу, виконання поточних зобов'язань.

Джерела короткострокового фінансування поділяються на внутрішні та зовнішні.

Внутрішніми джерелами є нерозподілений прибуток та амортизація. Їх перерозподіл всередині фірми здійснюється за допомогою внутрішньофірмових міжнародних позик. Таким чином, внутрішньофірмове короткострокове фінансування — це взаємонадання валютних позик різними підрозділами компанії, надання інвалютних кредитів материнською компанією дочірнім фірмам та навпаки.

Внутрішньофірмові міжнародні позики надаються у формі:

– прямого міжнародного фірмового кредиту. Материнська компанія надає тимчасово вільні грошові кошти дочірній компанії, що оформлюється простим векселем;

– компенсаційного внутрішньофірмового кредиту. Материнська компанія покладає цільові фонди на строковий депозит у міжнародний банк своєї країни, який використовує свій філіал за кордоном для перекредитування отриманих коштів дочірній компанії в іншій країні;

– паралельний внутрішньофірмовий кредит, тобто учасники угоди надають один одному позики у валюті своєї країни на обумовлений період часу.

Зовнішніми джерелами короткострокового фінансування є банківське фінансування та одержання коштів за допомогою ринку цінних паперів. Банківське фінансування здійснюється в таких видах:

– кредитна лінія — кредитна умова між банком та його клієнтом, яка містить обіцянку банку щодо надання клієнту визначеної суми коштів до деякого ліміту протягом визначеного строку;

– револьверний кредит — кредитні лінії, які відновлюються протягом тривалого періоду часу, юридично формалізовані контракти;

– строкова позика — прямий, незабезпечений кредит на строк, який не перевищує 90 днів. Він оформлюється у вигляді простого векселя;

– овердрафт, при його наданні банк здійснює списання коштів з рахунку клієнта у розмірах, більших ніж залишки на його рахунку, відкриваючи таким чином кредит.

Банківське фінансування може здійснюватися в національній та іноземній валютах. Відповідно розрізняють національне, іноземне та євровалютне фінансування (єврокредити). Фінансовий менеджер вирішує, застосування якої валюти у даний момент і на даному ринку є найефективнішим з точки зору ризику втрат, до якого рівня валютний ризик повинен покриватися форвардними контрактами, угодами «своп» та який повинен бути оптимальний портфель інвалютних активів, тобто, яку кількість коштів і в яких валютах необхідно мати компанії на даний момент.

Метою довгострокового кредитування є одержання грошових коштів для фінансування довгострокових інвестиційних та інших проектів фірми, формування доходного довгострокового портфеля цінних паперів, що призводить до зростання ринкової вартості компанії, зростанню акціонерного капіталу.

За джерелами довгострокове фінансування поділяється на внутрішнє та зовнішнє.

Внутрішні джерела фінансування компанії — це накопичені чисті грошові потоки, які виникають при здійсненні міжнародних операцій. Їх основою є нерозподілений прибуток та накопичена амортизація.

Основними джерелами зовнішнього довгострокового фінансування є:

– банківське фінансування у вигляді банківського кредиту та у формі покупки банками довгострокових цінних паперів компанії, які не надходять у відкритий продаж, а розміщуються у приватному порядку серед крупних інвесторів. Банківське кредитування виступає, як правило, у вигляді синдікованих єврокредитів, але роль цього джерела фінансування знижується через більшу привабливість фінансування за допомогою цінних паперів;

– залучення коштів за рахунок емісії акцій та облігацій. Небанківське фінансування передбачає використання іноземних облігацій, єврооблігацій та євроакцій.

– Вирішуючи завдання довгострокового фінансування ТНК, фінансовий менеджер повинен з'ясувати:

– який вид фінансування найкращий для компанії: фінансування інвестицій в сильній валюті за низькими відсотковими ставками або в слабкій валюті, але з високою відсотковою ставкою;

– як можна акумулювати кредити, які одержуються у різних валютах таким чином, щоб зменшити або виключити валютний ризик;

– до якого рівня багатовалютний кредит ефективно піддається ризик-менеджменту.

Таким чином, завдання міжнародного фінансового менеджера щодо питань довгострокового фінансування зводиться до мінімізації відсоткових ставок з урахуванням конкретного рівня ризику.

На вибір джерела фінансування ТНК впливають такі чинники:

– потреба в збереженні або посиленні контролю за дочірньою компанією;

– потреба в отриманні від філій регулярних припливів фінансових коштів;

– вибір об'єктів фінансування (основний або оборотний капітал);

– прагнення мінімізувати суми всіх податків, сплачуваних у світовому масштабі;

- розвиток ділового співробітництва з національними і міжнародними фінансовими установами;
- зміна відсоткових ставок валютних курсів та інших витрат фінансування, котрі ТНК може розглядати як джерела фінансування;
- прагнення мінімізувати валютні, фінансові та політичні ризики.

### ***Питання для самоконтролю:***

1. Назвіть особливості сучасної глобальної фінансової системи.
2. Що входить до завдань фінансового менеджменту?
3. Що є метою фінансового менеджменту?
4. Які основні функції фінансового менеджменту?
5. Які основні операції виконує фінансовий менеджмент ТНК?
6. Що таке «злиття та поглинання»?
7. Назвіть основні напрями фінансового менеджменту ТНК.
8. Назвіть зовнішні джерела короткострокового фінансування?
9. За рахунок чого відбувається фінансування зарубіжних філій ТНК?
10. Що таке валютний ризик та з чого він складається?

### **Список використаної літератури до теми 16:**

1. Бударина Н. А. Международные финансы: Учеб. Пособ / Н. А. Бударина. – Донецк.: 2012. – 233 с.
2. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: Навч. Посіб / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – 3-тє вид., випр. і доп. – К.:Знання, 2008. – 483 с.
3. Міжнародні фінанси [тескт] навч. посіб. 5-те вид. перероб. та доп./ за ред. Козака Ю. Г.– Київ – Катовіце.: Центр учбової літератури, 2014. – 348 с.
4. Международный менеджмент / Под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. — СПб.: Питер, 2002. — 576 с.
5. Фінансовий менеджмент. Підручник// Науковий редактор, професор А. М. Поддєрьогін.- К.: КНЕУ, 2005. – 536 с.
6. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / под. ред. Е.С. Стояновой. — М.: «Перспектива» 1999.
7. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент: Навч. посіб / Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.

## ТЕМА 17. ОБЛІК У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

### 17.1. Сучасні зарубіжні облікові концепції

17.2. Особливості формування фінансової звітності в розвинених країнах світу

### 17.3. Особливості обліку окремих видів активів

### 17.1. Сучасні зарубіжні облікові концепції

Сучасний підхід розвинених країн світу до внутрішньої структури облікової системи передбачає виділення фінансового, управлінського та податкового обліку, дефініції яких представлені у табл. 17.1.

Таблиця 17.1

#### Сутність різновидів обліку

<i>Вид обліку</i>	<i>Поняття</i>
<i>Фінансовий</i>	сукупність правил і процедур відображення, обробки і подання інформації у складі фінансової звітності відповідно до встановлених вимог для інформування широкого кола зацікавлених користувачів
<i>Управлінський</i>	система інформаційної підтримки управління підприємства, що акцентує увагу на витратах і доходах у їх різних аспектах з метою оптимізації діяльності підприємства, його структурних підрозділів та осіб на основі встановлення відповідальності
<i>Податковий</i>	сукупність фіскальних правил формування бази оподаткування з метою державного контролю за правильністю нарахування податків та зборів і своєчасністю їх перерахування до бюджету

Взаємозв'язок між даними видами обліку представлений у табл. 17.2.

[2]

## Взаємозв'язок між різновидами обліку

Управлінський облік	Фінансовий облік	Податковий облік
<p>Механізм взаємозв'язку визначається підходом до побудови планів рахунків:</p> <p>1) <b>однокруговий</b> принцип структури плану рахунків:</p> <p>а) <b>загальна система рахунків</b> припускає облік витрат за елементами, доходів – за видами, визначення собівартості продукції на зведеному рахунку виробництва, пряме списання доходів і витрат на рахунок прибутків і збитків;</p> <p>б) <b>інтегрована система рахунків</b> припускає облік прямих виробничих витрат на рахунку виробництва, непрямих виробничих витрат – на рахунку накладних витрат із розподіленням між об'єктами калькулювання наприкінці періоду, пряме списання невиробничих витрат на рахунок фінансових результатів.</p> <p>в) <b>переплетена система рахунків</b> не припускає можливості прямої кореспонденції рахунків виробничого та фінансового обліку, взаємозв'язок між якими забезпечується веденням особливих контрольних рахунків;</p> <p>2) <b>двохкруговий</b> принцип побудови рахунків передбачає автономні системи рахунків фінансового та управлінського обліку, взаємозв'язок між якими забезпечується за допомогою спеціальних рахунків.</p>		
	<p>Механізм взаємозв'язку визначається моделлю:</p> <p>1) <b>єдності</b> – податкові правила розрахунку показників є первинними, головними;</p> <p>2) <b>паралельності</b> – існують самостійні рівноцінні правила розрахунку показників фінансового та податкового обліку.</p>	

Облік визначається середовищем, в якому функціонує, за характеристикою якого національна облікова система може бути ідентифікована наступним комплексом **показників [2]**:

- 1) історичне місце облікової системи;
- 2) історично сформована система регламентації обліку (професійне або регламентоване регулювання);
- 3) система національних бухгалтерських стандартів (наявність, база розробки, рівень гармонізації, їх авторитет і вплив на стандарти інших країн);
- 4) національний план рахунків (його наявність, модель побудови);
- 5) система організації обліку в масштабі підприємства;
- 6) методологія визначення фінансового результату діяльності підприємства;
- 7) методи оцінки та ведення обліку (оцінки активів в умовах інфляції,

запасів – при їх надходженні і вибутті, методи нарахування амортизації тощо);

8) підходи до складання форм звітності (обсяг і зміст інформації, що подається у звітності, структура фінансових звітів, методи оцінки статей балансу тощо).

Наявність національних особливостей організації та методики бухгалтерського обліку разом із схожістю систем обліку в різних країнах внаслідок експорту та імпорту облікових технологій дозволяє провести класифікацію облікових систем, представлену у Додатку 1 [1,4,8].

Якщо розглядати підприємство як організовану сукупність людських, матеріальних, інформаційних і фінансових чинників, створену для реалізації своєї місії – насичення ринку товарами, роботами, послугами, можна виділити наступні типи суб'єктів господарювання: одноосібне володіння, спільно-приватне підприємство та корпорація, особливості яких представлені у табл. 17.3 [2].

Таблиця 17.3

### Особливості типів зарубіжних підприємств

<i>Тип підприємства</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<i>Одноосібне володіння</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– простота і дешевизна створення;</li> <li>– управління власником;</li> <li>– конфіденційність звітної інформації;</li> <li>– пряме оподаткування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обмеженість фінансових можливостей;</li> <li>– недостатня інвестиційна привабливість;</li> <li>– необмежена майнова відповідальність власника;</li> <li>– наявність суб'єктивного фактора нестабільності.</li> </ul>
<i>Спільно-приватне підприємство</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– простота і дешевизна створення;</li> <li>– пряме оподаткування;</li> <li>– вища конкурентоспроможність у порівнянні з одноосібними володіннями;</li> <li>– більші шанси на тривале існування у порівнянні з одноосібними володіннями.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необмежена майнова відповідальність партнерів;</li> <li>– труднощі, пов'язані з передачею права власності;</li> <li>– потенційні можливості конфліктів між партнерами.</li> </ul>
<i>Корпорація</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мобілізація значних обсягів капіталу;</li> <li>– обмежена майнова відповідальність акціонерів;</li> <li>– проста система передачі права власності;</li> <li>– професійне управління;</li> <li>– тривалість існування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вимога відкритості інформації;</li> <li>– більш жорсткі державні регулювання та контроль;</li> <li>– подвійність оподаткування.</li> </ul>



*Особливості обліку типів зарубіжних підприємств* залежать від типу підприємств. **Обліковий цикл** представляє собою певну (поетапну) послідовність виконання облікових процедур, спрямованих на формування первинної, зведеної та звітної інформації в рамках системи бухгалтерського обліку.

***Одноосібне володіння, характеризується:***

– господарська діяльність підприємства розглядається окремо від сімейного господарства власника при збереженні принципу необмеженої відповідальності за зобов'язаннями;

– прибуток збільшує капітал (капітал визначається як різниця між доходами і витратами, що виникають в процесі господарської діяльності);

– гроші, вилучені власником з бізнесу, виступають аналогом заробітної плати або дивідендів корпорації, але не підлягають оподаткуванню;

- продаж бізнесу веде до створення нового підприємства

***Спільно-приватне підприємство:***

– в обліку трактується як окрема господарська одиниця, важлива проблема якої – розподіл функцій партнерів як власників, кредиторів та працівників підприємства;

– в балансі капітал, внесений кожним партнером в підприємство, відображається окремим рядком у розділі «Капітал власників»;

– заробітна плата партнерів і відсотки на вкладений ними капітал не розглядаються як витрати товариства до моменту визначення прибутку, не зіставляються з доходами для визначення фінансового результату, а виплата винагороди партнерам розглядається як вилучення капіталу

***Корпорація:***

– діяльність, ведення обліку, склад показників звітності регулюються спеціальними законодавчими актами;

– обов'язкове оприлюднення річної фінансової звітності та аудиторського висновку про неї;

– у балансі корпорації інформація про капітал власників наводиться в спеціальному розділі «Власність акціонерів» диференційовано: «Акціонерний капітал», «Накопичений прибуток» тощо.

Облікові процедури при цьому – це послідовність дій при реалізації облікових задач, яка включає етапи, представлені у Додатку 2 [3].

## 17.2. Особливості формування фінансової звітності в розвинених країнах світу

**Метою** складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства. **Оприлюднення** фінансової звітності окремих категорій підприємств є обов'язковим практично у всіх країнах та може являти собою обов'язкову публікацію в встановлених друкованих виданнях, або реєстрацію на спеціальних сайтах [5].

В основу *балансу* будь-якого зарубіжного підприємства покладено основне рівняння бухгалтерського обліку - балансова рівність, яка відображає взаємозв'язок між активами, зобов'язаннями і власним капіталом. За характером балансового рівняння і розміщенням розділів виділяють види балансів:

американський *Активи = Зобов'язання + Капітал*,

континентальний *Активи = Капітал + Зобов'язання*,

англійський *Активи - Зобов'язання = Капітал*.

Залежно від розміщення активу і пасиву, розрізняють:

**вертикальний** формат - статті балансу записують одну за одною;

**горизонтальний** формат - актив розміщений зліва, пасив - справа.

Країни, що мають єдині загальнонаціональні плани рахунків, як правило, мають і регламентований формат балансу.

Склад статей фінансової звітності за вимогами міжнародних стандартів представлений у Додатку 3 [9]. Підприємство повинно подати додаткові статті, заголовки та проміжні підсумкові суми, якщо таке подання необхідно для розуміння фінансового стану підприємства.

Суб'єкт господарювання подає в своєму звіті про фінансовий стан короткострокові і довгострокові активи, а також короткострокові і довгострокові зобов'язання в якості окремих класів, за винятком випадків, коли подання інформації, засноване на ступеня ліквідності, забезпечує надійну і більш доречну інформацію.

За МСФЗ 1 підприємство має подати всі статті доходів і витрат, визнані за період, в одному *звіті про сукупний дохід*, або у двох звітах:

звіті, що відбиває компоненти прибутку або збитку (окремий звіт про прибутки і збитки) і в другому звіті, що починається з прибутку або збитку та відбиває компоненти іншого сукупного доходу (звіт про сукупний дохід).

Європейські облікові стандарти (4 Директива ЄС) передбачають альтернативні форми надання Звіту про прибуток та збитки, забезпечуючи підприємствам можливість вибору між його форматами та варіантами (останні представлені у табл. 17.4) [3]:

Таблиця 17.4

### Склад статей Звіту про прибуток та збитки за варіантами

<i>Варіант звіту</i>	<i>Склад статей</i>
<b>Видатковий</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дохід від реалізації</li> <li>2. Інший операційний дохід</li> <li>3. Зміни запасів готової продукції та незавершеного виробництва</li> <li>4. Використані сировина та витратні матеріали</li> <li>5. Витрати на персонал</li> <li>6. Амортизаційні витрати</li> <li>7. Інші операційні витрати</li> <li>8. Прибуток від операцій</li> <li>9. Фінансові витрати</li> <li>10. Дохід від асоційованих компаній</li> <li>11. Прибуток до сплати податків</li> <li>12. Витрати по податках на прибуток</li> <li>13. Чистий прибуток від звичайної діяльності</li> <li>14. Екстраординарні статті</li> <li>15. Чистий прибуток за період</li> </ol>
<b>Операційний</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дохід від реалізації</li> <li>2. Собівартість реалізованої продукції</li> <li>3. Валовий прибуток</li> <li>4. Інший операційний дохід</li> <li>5. Витрати на збут</li> <li>6. Адміністративні витрати</li> <li>7. Інші операційні витрати</li> <li>8. Прибуток від операцій</li> <li>9. Фінансові витрати</li> <li>10. Дохід від асоційованих компаній</li> <li>11. Прибуток до сплати податків</li> <li>12. Витрати з податку на прибуток</li> <li>13. Чистий прибуток від звичайної діяльності</li> <li>14. Екстраординарні статті</li> <li>15. Чистий прибуток за період</li> </ol>

Слід відмітити, що *горизонтальний формат* звіту (порівняно з вертикальним) дозволяє розширити обсяг наданої інформації завдяки тому, що статті витрат показують в одній колонці, а статті надходжень - в іншій; величина прибутку (збитку) є їх результативною величиною, та є більш наочним. Горизонтальний формат характерний для іспанських і португальських підприємств, вертикальний - для німецьких, італійських і грецьких. У Франції та Бельгії передбачений як вертикальний, так і горизонтальний формат. У Швейцарії конкретна форма не обумовлена.

*Видатковий варіант* (за елементами витрат) звіту простий у застосуванні і використовується невеликими підприємствами, де немає необхідності розподіляти операційні витрати щодо класифікації функцій. Він дозволяє проводити аналіз елементами витрат (матеріальні, на оплату праці, амортизація, пр.) у той час, коли *операційний варіант* (за функціями) більш зручний для аналізу витрат за їх призначенням (виробничі, адміністративні, збутові витрати тощо).

За нормативними вимогами підприємства, які класифікують витрати за функціями, повинні розкривати додаткову інформацію про характер витрат (елементи витрат).

Особливістю американської практики побудови Звіту про прибуток і збитку є застосування таких форм:

– *одноступінчастої* – окремо відображаються доходи і прибуток (з одного боку), витрати і збитки (з іншого), розрахунок прибутку здійснюється в один крок – вирахуванням загальної суми витрат із загальної суми доходів;

– *багатоступінчастої* – окремо відбивається основна, надзвичайна, фінансова діяльність, операції філій, а розрахунок прибутку здійснюється поетапно.

*Звіт про рух грошових коштів* відображає прихід і витрати коштів в розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності (Додаток 4) [9]. Інформація про рух грошових коштів корисна користувачам звітності для оцінки спроможності підприємства генерувати грошові кошти та їх еквіваленти, а також потреби підприємства у використанні грошових потоків. Показники руху грошових коштів, з одного боку, є індикаторами фінансової стійкості, а з іншого – індикатором потенційної прибутковості.

При фіксації руху грошових коштів в розрізі видів діяльності слід враховувати, що грошовий потік може мати **комплексний характер**. Наприклад, при відображенні погашення позики та відсотків по ній позика наводиться в розділі фінансової діяльності, а відсотки – в операційній, якщо за рахунок позики купуються запаси, або в інвестиційній – якщо за рахунок позики придбані основні засоби.

За методикою заповнення розділу операційної діяльності розрізняють Звіт про рух грошових коштів (ЗРГК) прямого і непрямого формату. ЗРГК, складений за **прямим методом**, розкриває основні види валових грошових надходжень і валових грошових витрат та дозволяє зіставити фактичні грошові потоки з плановими показниками, оцінити і спрогнозувати грошові потоки підприємства; дослідити здатність погасити зобов'язання та сплатити проценти; проаналізувати грошові і негрошові аспекти операцій підприємства. ЗРГК, складений **непрямим методом**, через коригування чистого прибутку, дозволяє пояснити відмінність між отриманим та монетарним прибутком та є індикатором здатності адміністрації управляти рухом грошових коштів, методика його складання представлена у табл. 17.5 [3].

Таблиця 17.5

### Складання Звіту про рух грошових коштів непрямим методом

<b>Вид коригування</b>	<b>Сутність коригування</b>
1) коригування на зміни негрошових оборотних активів та короткострокових зобов'язань	+ зменшення негрошових оборотних активів; – збільшення негрошових оборотних активів; + збільшення короткострокових зобов'язань; – зменшення короткострокових зобов'язань
2) коригування на суми операцій основної (операційної) діяльності, які не зумовлюють руху грошових коштів	+ нарахований знос необоротних активів; + нараховані, але не сплачені витрати; – нараховані, але не отримані доходи
3) коригування на суми операцій, не пов'язаних з основною (операційною) діяльністю	+ збитки від реалізації довгострокових активів; + збитки від погашення боргових зобов'язань; – прибутки від реалізації довгострокових активів; – прибутки від погашення боргових зобов'язань

МСФЗ, надаючи підприємствам свободу вибору між прямим і непрямим форматом ЗРГК, рекомендують робити вибір на користь прямого формату, оскільки на його основі користувачам легше передбачити майбутні обсяги руху грошових коштів. Як свідчить

практика, підприємства віддають перевагу непрямому методу: в США його застосовують 97,5 % компаній, він дозволяється у Франції, Швейцарії, Польщі, а в Іспанії є обов'язковим. В деяких країнах (Австралія) обов'язковим є прямий метод.

### 17.3. Особливості обліку окремих видів активів

При прийнятті управлінських рішень на основі фінансової звітності підприємств значний вплив здійснюють показники оборотних та необоротних активів – запасів, основних засобів та нематеріальних активів.

Міжнародні вимоги щодо критеріїв визнання та оцінки запасів представлені у Додатку 5. **Особливості методів** оцінки запасів в деяких країнах полягають в наступному [1,4]:

- у США існує три основні методи застосування правила **LCM** (Lower-of-cost-or-market): за видами запасів, основними категоріями запасів чи загальної величини запасів;

- в Португалії в деяких сферах (сільському господарстві, лісовій промисловості, рибальстві, оптовій торгівлі) облікова ціна запасів визначається як продажна за винятком встановленої норми прибутку;

- в Швейцарії в консолідованій звітності запаси можна оцінювати за фактичною собівартістю або відновлюваною вартістю;

- торговий кодекс Німеччини містить ряд особливих методів оцінки, пов'язаних з відпуском запасів: **FIFO** (першими використовуються або відчужуються об'єкти, придбані за найвищою ціною), **LOFO** (першими використовуються або відчужуються об'єкти, придбані за найменшою ціною), **KIFO** (першими використовуються або відчужуються об'єкти, вироблені самою організацією або організаціями в складі концерну), **KILO** (останніми використовуються або відчужуються об'єкти, вироблені в концерні).

**Критерії визнання** необоротних активів майже скрізь аналогічні і полягають у тому, що об'єкт призначений для використання на тривалих термін з метою отримання доходу прямо або побічно. В окремих країнах виділяють і особливі критерії: в Німеччині – цільове призначення об'єкта на звітну дату, в Росії – вартісний критерій.

Пріоритетним принципом **оцінки** необоротних активів більшість розвинених країн вважає оцінку за первісною (історичною) вартістю. Що

стосується процедури *переоцінки* вартості основних засобів, вона в різних країнах має свої особливості:

- в Швейцарії поточна переоцінка заборонена,
- в Іспанії, Італії, Греції, Португалії проводиться епізодично за ініціативою державних органів з використанням офіційних індексів,
- у Великобританії, Ірландії, Данії, Фінляндії, Швеції, Австрії, Бельгії є постійною практикою.

При цьому в багатьох країнах дооцінка оподатковується, крім випадків, коли вона законодавчо передбачена.

*Амортизаційна політика* щодо необоротних активів, зокрема, основних засобів, є дієвим механізмом впливу на інвестиційну привабливість підприємства. Особливості нарахування амортизації у різних країнах представлені у табл. 17.6. [6–8, 10]

Таблиця 17.6

**Особливості нарахування амортизації основних засобів у світі**

<i>Країна</i>	<i>Особливості нарахування амортизації</i>
<i>Франція</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розрахунок амортизації здійснюють з урахуванням точного числа днів експлуатації об'єкта, кількість днів у місяці приймається за 30, на рік – 360;</li> <li>– терміни служби активів регламентовані державою, їх дотримання контролюють податкові органи: по будівлям 20 років, по обладнанню та транспортним засобам 5 років, засобам інформатики 3 роки;</li> <li>– використовується переважно прямолінійний метод, ліквідаційна вартість не враховується, з 1960 р. дозволена прискорена амортизація, в податковому обліку дозволена прямолінійна, прискорена, уповільнена амортизація;</li> <li>– стимулюється розвиток екологічно чистих виробництв - підприємства, що використовують відходи, можуть амортизувати майно за 2 роки</li> </ul>
<i>Англо-американська облікова модель</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– при надходженні об'єкта після 15-го числа (або при його вибутті до 15-го числа) амортизація по ньому в цей місяць не нараховується;</li> <li>– не нараховується амортизація по будівлях готелів і магазинів;</li> <li>– багатоваріантність методів амортизації (прямолінійний, метод залишку, що знижується, при подвоєній нормі, виробничий, кумулятивний). Вибір методу та визначення терміну корисної служби активу здійснює керівництво на підставі професійного судження бухгалтера з урахуванням загальноприйнятих даних про термін служби даного об'єкта (затверджені граничні терміни амортизації) та специфічних умов використання об'єкта на даному підприємстві</li> </ul>
<i>Німеччина</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в законодавстві не передбачено конкретних методів амортизації, на практиці найчастіше застосовують прямолінійний метод;</li> <li>– терміни служби встановлюються, як правило, за спеціальними галузевими податковими таблицями;</li> <li>– можливе використання методів арифметично та геометрично дегресивної, арифметично та геометрично прогресивної амортизації, виробничого методу, комбінації методів (трактується як самостійний метод)</li> </ul>

Згідно МСБО 16 використовуваний метод амортизації повинен відображати очікувану форму споживання майбутніх економічних вигод від активу. Для нарахування амортизації у світі найчастіше використовують методи, представлені у табл. 17.7.

Таблиця 17.7

**Методи нарахування амортизації основних засобів у світі**

<i>Метод</i>	<i>Формула розрахунку річної амортизації</i>
<b>1. Пропорційні</b>	
<b>1.1 Прямолінійний</b>	$\frac{\text{Первісна вартість} - \text{Ліквідаційна вартість}}{\text{Термін корисної служби об'єкта}}$
<b>1.2 Виробничий</b>	$\frac{\text{Первісна вартість} - \text{Ліквідаційна вартість}}{\text{Очікуваний випуск продукції за період експлуатації об'єкта}} \times \text{Випуск продукції за звітний період}$
<b>2. Прискорені</b>	
<b>2.1 Метод залишку, що знижується, при подвоєній нормі</b>	$\text{Залишкова вартість} \times 2 \times \frac{1}{\text{термін корисної служби об'єкта}}$
<b>2.2 Кумулятивний</b>	$\frac{\text{Первісна вартість} - \text{Ліквідаційна вартість}}{\text{Загальна сума років експлуатації об'єкта}} \times \text{Кількість років до кінця служби об'єкта}$
<b>3. Уповільнені</b>	
<b>3.1 Амортизаційного фонду</b>	$\frac{\text{Первісна вартість} - \text{Ліквідаційна вартість}}{\text{Майбутня вартість анuitету}}$
<b>3.2 Анuitету</b>	$\frac{\text{Первісна вартість} - \text{Поточна оцінка очікуваної ліквідаційної вартості}}{\text{Поточна вартість одиниці анuitету}}$

Основні моменти організації обліку *нематеріальних активів* за МСФЗ 38 представлені у табл. 17.8. [9]



## Основні моменти організації обліку нематеріальних активів

Види НМА	Критерії визнання	Оцінка
<p>– права на об'єкти промислової інтелектуальної власності,</p> <p>– права на інші об'єкти інтелектуальної власності;</p> <p>– права користування природними умовами;</p> <p>– інші монопольні права і привілеї;</p> <p>– організаційні витрати;</p> <p>– ділова репутація фірми (гудвіл)</p>	<p>– здатність приносити економічні вигоди в майбутньому;</p> <p>– точна оцінка;</p> <p>– використання протягом тривалого періоду;</p> <p>– застосування у виробництві, для управління, відсутність наміру перепродати їх за нормальних умов;</p> <p>– відсутність матеріально-речової форми;</p> <p>– висока частка невизначеності щодо розмірів майбутнього прибутку;</p> <p>– як правило, можливість відчуження.</p>	<p>В залежності від способу отримання:</p> <p>1) НМА, внесені засновниками в рахунок вкладів до статутного капіталу, оприбутковуються за <b>справедливою вартістю</b>.</p> <p>2) придбані НМА оприбутковуються за <b>фактичною собівартістю</b>, що включає:</p> <p>(а) ціну покупки нематеріального активу, включаючи імпорتنі мита та невідшкодовувані податки на покупку, після вирахування торговельних знижок і поступок; і (b) будь-які витрати, що безпосередньо відносяться до підготовки активу до використання за призначенням.</p> <p><b>Не включаються</b> до собівартості НМА:</p> <p>(а) витрати, пов'язані з впровадженням нових продуктів або послуг (включаючи витрати на рекламу і проведення заходів з їх просування);</p> <p>(b) витрати, пов'язані з веденням бізнесу в новому місці розташування або з новою категорією клієнтів (включаючи витрати на підготовку персоналу); і</p> <p>(c) адміністративні та інші загальні накладні витрати.</p> <p>3) НМА, придбані в обмін на інше майно, відображаються в обліку за <b>справедливою вартістю</b>.</p> <p>4) НМА, створені самостійно, оцінюються за <b>фактичною собівартістю</b>, яка дорівнює сумі прямих витрат, здійснених з дати, коли НМА актив вперше став задовольняти критеріям визнання:</p> <p>(а) витрати на матеріали і послуги, використані або спожиті при створенні нематеріального активу;</p> <p>(b) витрати на виплати працівникам (у значенні, визначеному в МСФЗ (IAS) 19), що виникають у зв'язку зі створенням нематеріального активу;</p> <p>(c) виплати, необхідні для реєстрації юридичного права;</p> <p>(d) амортизація патентів і ліцензій, використаних для створення нематеріального активу.</p>

**Не підлягають визнанню** як нематеріальні активи:

- торговельні марки, титульні назви видань, переліки клієнтів та інші подібні за сутністю статті, створені самим підприємством,
- внутрішньо створений гудвіл,
- витрати на дослідження.

Нематеріальний актив, який є результатом **розробок**, слід визнавати, якщо і тільки тоді, коли підприємство може продемонструвати все перераховане нижче:

- технічну здійсненність завершення створення нематеріального

активу так, щоб його можна було використовувати або продати;

– намір завершити створення нематеріального активу та використовувати або продати його;

– здатність використовувати або продати нематеріальний актив;

– те, яким чином нематеріальний актив генеруватиме ймовірні майбутні економічні вигоди. Крім іншого, підприємство може продемонструвати наявність ринку для продукції нематеріального активу, або самого нематеріального активу, або, якщо цей актив передбачається використовувати для внутрішніх цілей, корисність такого нематеріального активу,

– наявність достатніх технічних, фінансових та інших ресурсів для завершення розробки, використання або продажу нематеріального активу;

– здатність надійно оцінити витрати, що відносяться до нематеріального активу в процесі його розробки.

Вартість НМА *погашається*, як правило, шляхом включення у витрати виробництва суми погашення (амортизації), якщо термін корисного використання НМА є кінцевим – табл. 17.9.

*Таблиця 17.9*

### **Основні моменти організації погашення (амортизації) нематеріальних активів**

<b>Строк корисного використання</b>	<b>Залишкова вартість</b>	<b>Порядок амортизації</b>
не повинен перевищувати термін дії прав, але може бути коротше залежно від періоду, протягом якого підприємство передбачає використовувати даний актив. На нього впливають економічні і правові чинники.	дорівнює нулю, за винятком випадків, коли: – існує обов'язок третьої особи купити даний актив в кінці терміну його корисного використання; або - існує активний ринок для цього активу і: - залишкову вартість можна визначити з використанням даних цього ринку; – існує висока ймовірність того, що такий ринок існуватиме наприкінці строку корисного використання даного активу.	Величина нематеріального активу з визначеним строком корисної експлуатації повинна розподілятися на систематичній основі протягом строку його корисного використання. Амортизація повинна починатися з того моменту, коли цей актив стає доступним для використання, тобто коли його місце розташування і стан забезпечують можливість його використання в визначений управлінським. Амортизація повинна припинятися на більш ранню з двох дат: на дату класифікації даного активу як призначеного для продажу або на дату припинення його визнання. Використовуваний метод нарахування амортизації повинен відображати очікуваний характер споживання майбутніх економічних вигод від активу (це може бути прямолінійний метод, метод зменшення залишку та метод одиниць продукції). Якщо зазначений характер споживання не можна надійно визначити, то слід використовувати прямолінійний метод. Нематеріальний актив з невизначеним строком корисного використання не підлягає амортизації.

Практика амортизації окремих видів НМА в різних країнах представлена у табл. 17.10. [2,3]

Таблиця 17.10

**Практика амортизації окремих видів НМА в різних країнах**

	<i>Франція</i>	<i>Великобританія</i>	<i>США</i>
<i>Патенти</i>			Амортизуються протягом 17 років
<i>Торгові марки</i>	Амортизуються протягом 3 років		Амортизуються протягом терміну служби, але не більше 40 років
<i>Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи</i>	Враховуються як поточні витрати, капіталізація допускається лише за дослідно-конструкторськими роботами за технічної здійсненості, обов'язкової комерційної та фінансової життєдіяльності розробок	Капіталізація тільки якщо майбутні доходи будуть більше, ніж передбачувані витрати на освоєння цих розробок	Враховуються як поточні витрати, капіталізація не допускається
<i>Гудвіл</i>	Амортизується, у виняткових випадках негайно списується за рахунок прибутку	Зазвичай негайно списується за рахунок прибутку, в окремих випадках списується протягом 5 років	Амортизується протягом розумного часу, максимум 40 років. Заборонено негайне списання

**Питання для самоконтролю:**

1. Взаємозв'язок видів обліку у зарубіжних країнах.
2. Вплив типів зарубіжних підприємств на побудову обліку.
3. Сутність процедур облікового циклу зарубіжних підприємств.
4. Склад показників основних форм фінансової звітності у розвинених країнах світу та за міжнародними стандартами.
5. Види оцінки запасів в обліковій практиці за кордоном.
6. Амортизаційна політика закордонних підприємств

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 17

1. Охарактеризуйте облікову систему будь-якої країни світу за вісьмома показниками.

2. Покажіть, як можна зменшити величину податку на прибуток компанії В за перші два роки експлуатації верстата за допомогою методів прискореної амортизації в порівнянні з прямолінійним методом. Висновки підтвердить розрахунками величини амортизаційних відрахувань на підставі наступних даних: первісна вартість верстата 60000 у.о., очікуваний термін експлуатації 5 років, ліквідаційна вартість незначна, ставка податку на прибуток 35 %.

### **Завдання 1.**

Компанія Х оголосила до випуску 1500 загальних акцій, розповсюдила 1000 акцій номінальною вартістю 100 у.о. за кожну, продажною ціною 103 у.о. за акцію. Згодом компанія викупила акції у акціонерів за 105000 у.о.

Відобразіть на рахунках бухгалтерського обліку операції з випуску та викупу акцій і визначте величину власності акціонерів після кожної події.

### **Завдання 2.**

За наступними операціями компанії Н за січень поточного року визначте величину грошового потоку для формування звіту про рух грошових коштів, а також величину витрат та доходів для формування звіту про фінансові результати:

1. Нараховано та виплачено заробітну платню працівникам за січень поточного року 3000 у.о.

2. Повернена позика 10000 у.о. та сплачено 600 у.о. за користування кредитом.

3. Сплачено постачальникам за матеріали, що надійшли і витрачені в січні поточного року, 15000 у.о.

4. Виставлені рахунки за надані споживачам послуги 120000 у.о.

5. По виставленому рахунку (оп.4) отримано 75000 у.о.

6. Сплачено за матеріали, що надійшли і витрачені у попередньому році, 7000 у.о.

7. Надійшли платежі від споживачів за послуги, надані у попередньому році, 30000 у.о.

8. Придбано і використано паливо на 9000 у.о.
9. Виплачена орендна плата за звітний місяць 120 у.о.
10. Сплачено податок на прибуток, отриманий у попередньому році, 2000 у.о.

### **Завдання 3.**

За обліковими записами компанії Z залишок запасів на 01.01.2016 р. склав 500 од. по 6,00 у.о. Закупки запасів здійснювалися наступними партіями:

300 од. по 5,40 у.о.

800 од. по 5,25 у.о.

600 од. по 5,70 у.о.

200 од. по 5,85 у.о.

Залишок запасів на 01.01.2017 р. 600 од.

Підготуйте розрахунок величини матеріальних витрат та кінцевого залишку запасів компанії методами ФІФО та середньозваженої вартості.

### **Завдання 4.**

01.01.2013 р. компанія А придбала обладнання за 30000 у.о. та нараховувала амортизацію, виходячи з визначеного строку експлуатації 4 роки та незначної ліквідаційної вартості прямолінійним методом. 01.01.2016 р. компанія обміняла обладнання на нове (ринкова вартість 50000 у.о.) з доплатою постачальнику 40000 у.о.

Відобразіть на рахунках бухгалтерського обліку дану операцію, визначте результат від реалізації.

## **РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАВДАНЬ ДО ТЕМИ 17**

### **Рішення завдання 1.**

1) продаж акцій:

Дт Грошові кошти 103000 у.о.

Кт Акціонерний капітал 100000 у.о.

Кт Внески у капітал, що перевищують номінальну вартість акцій 3000 у.о.

Власність акціонерів 103000 у.о.

2) викуп акцій:

Дт Акціонерний капітал 100000 у.е.

Дт Внески у капітал, що перевищують номінальну вартість акцій 3000 у.е.

Дт Прибуток 2000 у.е.

Кт Грошові кошти 105000 у.е.

Власність акціонерів 0 у.о.

### Рішення завдання 3.

1) метод ФИФО:

Кінцевий залишок  $200 * 5,85 + 400 * 5,7 = 3450$  у.о.

Матеріальні витрати  $500 * 6 + 300 * 5,4 + 800 * 5,25 + 200 * 5,7 = 9960$  у.о.

2) метод середньозваженої ціни

Сер.ціна =  $\frac{500 * 6 + 300 * 5,4 + 800 * 5,25 + 600 * 5,7 + 200 * 5,85}{500 + 300 + 800 + 600 + 200} = \frac{13410}{2400} = 5,5875$  у.о.

Кінцевий залишок  $600 * 5,5875 = 3352,5$  у.о.

Матеріальні витрати  $(500 + 300 + 800 + 200) * 5,5875 = 10057,5$  у.о.

### Список використаної літератури до теми 17:

1. Акімова Н. С. Облік у зарубіжних країнах : навчальний посібник / Н. С. Акімова., А. П. Грінько, О. В. Топоркова та ін. – Х.: ХДУХТ, 2016. – 288 с.

2. Бутинець Ф. Ф. Облік у зарубіжних країнах: : навч. посіб. / Ф. Ф. Бутинець, Л. Л. Горещька. – Житомир : Рута, 2003. – 544 с.

3. Воронко Р. М. Облік у зарубіжних країнах: навчальний посібник / Р. М. Воронко. – Львів : Магнолія-2006, 2009. – 744 с.

4. Губачова О. М. Облік у зарубіжних країнах : підручник / О. М. Губачова, С. І. Мельник. - К.: Центр учбової літератури, 2008.- 432 с.

5. Дмитренко І. М. Аудит (за міжнародними стандартами): навч.посібник / І. М. Дмитренко. – К. : Кондор-Видавництво, 2013. – 398 с.

6. Жолнер І. В. Фінансовий облік за міжнародними та національними стандартами : навч. посіб. / І. В. Жолнер. – К.: НУХТ, 2012. – 335 с.

7. Литвин Н. Б. Облік в зарубіжних країнах : навч.-метод. посіб. / Н. Б. Литвин. - К.: Атіка, 2007. - 208 с.

8. Лучко М. Р. Бухгалтерський облік у зарубіжних країнах : навч. Посібник / М. Р. Лучко, І. Д. Бенько. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – 207 с.

9. Міжнародні стандарти фінансової звітності (версія перекладу українською мовою – 2014 р.) – [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua/news/view/mizhнародni-standarty-finansovoi-zvitnosti-versiia-perekladu-ukrainskoiu-movoju---rik?category=bjudzhet>.

10. Онищенко В. О.: підручник / В. О. Онищенко, М. І. Бондар, В. В. Дубовая - К.: Центр учбової літератури, 2015.- 576 с.

# **ТЕМА 18. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ І ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ**

*18.1. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях*

*18.2. Основні елементи управління людськими ресурсами*

*18.3. Особливості формування соціально-трудова відносин в міжнародних компаніях*

## **18.1. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях**

Управління людськими ресурсами є однією з головних функцій будь-якої організації. У рамках концепції управління людськими ресурсами персонал прирівнюють до основного капіталу: витрати на нього розглядають як довгострокові інвестиції; кадрове планування переплітається з виробничим, а працівники стають об'єктом корпоративної стратегії. Служби з управління персоналом вирішують організаційні й аналітичні питання, а також надають підтримку лінійним керівникам, щоб полегшити адаптацію працівників у компанії. Отже, управління людськими ресурсами спрямоване на розв'язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем [3].

Управління людськими ресурсами (УЛР) міжнародної фірми істотним чином відрізняється від управління людськими ресурсами у своїй країні. Міжнародне УЛР відрізняється більш значним впливом факторів зовнішнього середовища, більшою різноманітністю функцій управління та диференційованим підходом до підготовки управлінського персоналу. На виділення особливостей міжнародного УЛР передусім впливають: культурні та економічні фактори, стиль і практика управління, відмінності ринків праці і трудових витрат, проблеми переміщення робочої сили,

фактори відносин у промисловості, національна орієнтація і фактори контролю. Функції управління людськими ресурсами в багатонаціональних компаніях надзвичайно ускладнюються потребою пристосування політики і процедур, пов'язаних із персоналом, до розходжень між країнами, у яких знаходиться кожна із філій. Зокрема, культурні відмінності країн, відмінності в економічному розвитку і законодавчих системах можуть вимагати від міжнародної компанії адаптації програм найму, звільнення, навчання і оплати праці для кожної країни, в якій відкриваються філії міжнародної компанії. В даний час багато вітчизняних компаній активно працюють з іноземними партнерами, запускають спільні проекти, створюють змішані робочі групи і творчі колективи, які входять громадяни різних країн, які є носіями різних культур. Як правило, на етапі попередньої роботи крос-культурні конфлікти не виникають, але в міру поглиблення співпраці, підвищення ступеня взаємної інтеграції, ці конфлікти стають неминучими. Керівникам організацій, фахівцям з виробничим відносинам і менеджерам проектів потрібно знати про ці особливості крос-культурних комунікацій і володіти методами організації, підтримки і супроводу ефективної роботи міжнародних колективів працівників. Знання цих систем цінностей, розуміння крос-культурних особливостей поведінки людей в різних країнах істотно підвищують ефективність управління, причому не тільки в масштабах глобальної економіки, але і в ході міжнародного ділового співробітництва. Глобальне мислення, орієнтованість на партнерство, здатність до розподілу керівництва, володіння сучасними технологіями та врахування культурного різноманіття – це далеко не весь перелік якостей, необхідних більшості майбутніх керівників. Перераховані вище якості повинні сприйматися як невід'ємні атрибути успішного розвитку організації [2].

Управління людськими ресурсами — це сукупність дій, спрямованих на залучення, розвиток і підтримку ефективної робочої сили, необхідної для досягнення цілей фірми. УЛР включає в себе рекрутування та відбір керівних та не керівних кадрів, навчання (тренінг) і розвиток, оцінку результатів діяльності, оплату праці та надання додаткових пільг. Менеджери з людських ресурсів (персоналу), незалежно від того, чи працюють вони в національній або міжнародній фірмі, займаються розробкою політики і процедур, що забезпечують виконання цих завдань [2].



Управління персоналом є частиною стратегії фірми. Складності його реалізації у міжнародному бізнесі пов'язані з диференціацією в країнах в правовій та економічній системах, особливостями ринку праці та культурними відмінностями.

Серед основних факторів, що впливають на особливості управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях слід виділити наступні:

- культурні та економічні фактори,
- відмінності ринків праці і трудових витрат,
- стиль і практика управління,
- фактори відносин у промисловості,
- проблеми переміщення робочої сили;
- національна орієнтація і фактори контролю [6].

Крім того, міжнародне управління людськими ресурсами характеризується більш різноманітними функціями; високим ступенем залучення менеджерів у повсякденне життя персоналу; диференційованим підходом до підготовки менеджерів і більш значним впливом зовнішніх факторів. Таким чином, менеджеру з управління персоналом міжнародної компанії необхідно враховувати всі зазначені фактори. Для більш детального розгляду особливостей управління персоналом слід проаналізувати кожен його елемент.

## **18.2. Основні елементи управління людськими ресурсами**

Діяльність з управління людськими ресурсами будь якої компанії складається з декількох основних взаємопов'язаних елементів: планування, підбір і відбір, навчання і розвиток, оцінка, мотивація персоналу, трудові відносини.

Розглянемо ці елементи більш докладно:

### *1. Планування персоналу.*

Планування персоналу в міжнародних компаніях полягає у розробці заходів і прогнозуванні параметрів кадрової політики на певну перспективу відповідно до мети і завдань роботи з персоналом і зі стратегією розвитку компанії в цілому. При цьому основною метою

кадрового планування є надання працюючим робочих місць у потрібний час і в необхідній кількості у відповідності як з їх здібностями, так і вимогами виробництва [5].

## *2. Підбір і відбір персоналу.*

Підбір персоналу – виявлення із загальної маси пропозиції робочої сили найбільш придатних для виконання поставлених завдань претендентів у відповідності зі стратегією розвитку компанії. Виділяють до зовнішні засоби підбору персоналу, до яких відносяться оголошення через засоби масової інформації, пропозиції про прийом, організації, що займаються працевлаштуванням, суміжні за профілем фірми, навчальні заклади, працівники корпорацій; та внутрішні засоби, що передбачають оголошення про вакансії у внутрішньофірмових засобах інформації, резерв кадрів на висування та внутрішньофірмове поєднання посад [5].

Процес підбору та відбору персоналу для закордонних операцій повинен зводитися до пошуку найбільш кваліфікованих кандидатів для кожної позиції. Однак, за даними дослідників, найбільш істотний вплив на прийняття подібних рішень має позиція топ-менеджменту міжнародної фірми по відношенню до національності менеджерів у країні перебування.[2]

Небезпека дискримінаційного використання місцевого персоналу в рамках міжнародного менеджменту безпосередньо пов'язана з проблемою врахування технологій зовнішнього і внутрішнього рекрутингу при заповненні кадрових вакансій в створюваному закордонному відділенні корпорації.

Зовнішній рекрутинг (як система підбору і відбору персоналу) орієнтований на ресурси ринку праці, внутрішній рекрутинг – на можливості (кваліфікаційні, адаптаційні та мотиваційні) власного персоналу. Переважання тієї чи іншої форми рекрутингу характеризує кадрову систему або як відкриту (у разі переважання зовнішньої форми), або як закриту (у разі переважання внутрішньої форми).

Відправною точкою є визнання стратегічної позиції УЛР у фірмі і взаємозв'язки між її загальною стратегією і стратегією УЛР. Припустимо, наприклад, що фірма вирішує прийняти стратегію лідерства у витратах і знаходить для себе можливість випередити конкуруючі фірми за рахунок агресивного ціноутворення на нових міжнародних ринках. Здійснюючи

цю стратегію, фірма може вирішити закуповувати більше вхідних ресурсів у сторонніх постачальників або перевести виробництво в країни з дешевою робочою силою, таку як Китай та Індонезія. Це рішення про розташування виробництва може спричинити за собою зменшення потреби в робочих в рідній країні і збільшення потреби в робочих на зарубіжному підприємстві. Відповідно менеджери з персоналу повинні будуть забезпечити працівників, що звільняються, вихідною допомогою і допомогою в новому працевлаштуванні, а також рекрутувати, відібрати і навчити нових робітників за кордоном. З часом менеджери з персоналу повинні будуть скорегувати свою практику згідно з умовами приймаючої країни, які, найімовірніше, будуть відрізнятися від тих, до яких менеджери звикли у себе вдома.

Основні підходи до відбору персоналу, які використовують МНК [1].

1. Етноцентризм. Управлінський персонал на всі ключові позиції, як вдома, так і за кордоном, підбирається з числа «домашніх» керівників. Цей підхід використовується у фірмах з високою централізацією управління; Фактично мова йде про переважання внутрішнього рекрутингу і закритому типі «батьківської компанії». Компанії, що застосовують цей підхід, рекрутують менеджерів зі складу PCN (громадяни «батьківської» країни (країни базування), тобто тієї, де знаходиться штаб - квартира транснаціональної компанії (parent country громадяни – PCN).

Даний підхід виправданий, якщо:

- міжнародна команда мало знайома з зарубіжної бізнес-середовищем;
- занадто серйозний розрив у рівнях розвитку взаємодіючих країн, і в зв'язку з цим очевидний дефіцит місцевих кваліфікованих кадрів;
- у період реструктуризації головного відділення компанії та перспективної диверсифікації міжнародної фірми;
- у разі галузевого технологічного лідерства міжнародної фірми.

2. Поліцентризм. Призначення на керівні пости за кордоном у країні перебування представників національностей цієї країни. Цей підхід оснований на довірі до місцевих керівників і кращому знанні ними місцевих ринків, людей і політики уряду країни перебування. У більшості

випадків мова йде про рекрутування на менеджерські позиції HCN (host country громадяни – громадяни країни, де організоване дочірнє відділення). Даний підхід застосовується, якщо:

- головна компанія добре знайома з бізнес-середовищем в країні перебування;
- місцеві менеджери прекрасно інтегровані в дану бізнес-середовище;
- рівні розвитку взаємодіючих країн порівнянні;
- замість створення нової філії перевага віддається придбання вже функціонуючої місцевої компанії;
- існує тенденція до погіршення внутрішньополітичної ситуації [2].

3. Регіоцентризм. У рамках цього підходу передбачається, що глобальні ринки повинні управлятись регіонально, і призначення на ключові пости визначається специфікою регіону. Підхід застосовують, коли товари фірми продаються по всьому світі без змін і лише маркетинг враховує культурні відмінності країн або регіонів. В даному випадку ТНК орієнтована на зовнішній рекрутинг, а діяльність філії характеризується максимальною автономією.

Регіоцентризм можна назвати комбінованим підходом. І все ж велика частина управлінських посад і позиція рядових співробітників у міжнародній фірмі (як вдома, так і за кордоном) зайнята місцевими громадянами, а не експатріантами. Це обумовлено цілим набором факторів, які будуть представлені нижче.

4. Геоцентризм. Відповідно до цього підходу, призначення на ключові пости визначається кваліфікацією робітника і не залежить від національності, культури, оточення. При цьому управління персоналом, виробництво, маркетинг, розподіл ресурсів здійснюються на глобальній основі. ТНК спочатку орієнтована на внутрішній рекрутинг, а відряджені працівники відбираються ще й з комунікаційного критерієм, а також по здатності передавати компетенції. Даний підхід затребуємо, насамперед ТНК, «керується» відносною дешевизною, найбільшою мобільністю даного ресурсу і знижує конфліктність між представниками головного відділення та місцевими кадрами. «GM», «Philips», «Херох», «Unilever», «ІВМ» активно його застосовують. Громадяни третіх країн можуть краще експатріантів знати мову і методи пристосування операції до місцевих

умов і набагато краще місцевих робітників володіти технічними і управлінськими методами роботи ТНК. Наприклад, у багатьох представництвах та філіях міжнародних фірм в Росії на початку та в середині 1990-х рр. на керівних посадах працювали громадяни з країн колишнього соціалістичного табору: НДР, Польщі, Чехії, Словаччини, Угорщини, колишньої Югославії. Вони добре говорили по-російськи, знали специфіку роботи в Росії і в той же час пройшли підготовку в батьківській фірмі і успішно представляли за кордоном її стиль управління [2].

У міжнародному управлінні людськими ресурсами можна виділити три основних джерела залучення персоналу [1]:

1. Піддані вихідної («батьківської») країни, тієї, де знаходиться штаб-квартира транснаціональної організації, або громадяни цієї країни (parent country громадяни – PCNs);

2. Піддані країни, в якій організоване дочірнє відділення компанії («країни-господині», «приймаючої країни»), або громадяни самої цієї країни (host country громадяни – HCNs);

3. Піддані третіх країн (third country громадяни – TCNs), які не є громадянами країни, у якій розташована штаб-квартира міжнародної компанії, і не є громадянами країни, в якій країна здійснює свої комерційні операції.

Ступінь використання співробітників-PCNs, HCNs або TCNs на раз – особистих рівнях управління залежить і від географічного місцезнаходження дочірніх компаній. Так, наприклад, західноєвропейські і американські МНК використовують HCNs в значно більшій мірі в розвинених країнах світу. Це цілком логічно, так як в цих країнах досить просто знайти співробітників, що володіють необхідною кваліфікацією і навичками для того, щоб зайняти управлінські позиції в МНК. У країнах з сильно відрізняється культурою, системою цінностей і комерційними методами від країн західного світу HCNs використовуються вкрай рідко. Японські МНК при своїх закордонних призначеннях на рівні вищої та середньої ланки управління використовують, в основному, PCNs. Це пояснюється тим, що японський стиль управління значною мірою відрізняється від інших, і це може викликати серйозні проблеми при проведенні інтеграційних процесів, особливо на рівні вищого керівництва. Інша причина – мовний бар'єр. Практично всі комунікації зі

штаб-квартирами та зарубіжними дочірніми філіями здійснюються на японській мові [1].

Масштаб інтернаціоналізації фірми, рівень централізації і філософія підбору персоналу допомагають визначити, якими навичками і здібностями повинні володіти міжнародні менеджери. Ці навички та здібності діляться на дві категорії: необхідні для виконання посадових обов'язків та необхідні для роботи за кордоном.

Передусім фірма повинна визначити ділові навички, необхідні для виконання посадових обов'язків. Наприклад, фірмі, що має на зарубіжному ринку складальний завод, необхідний директор заводу, розуміє технічні аспекти випускається там продукції, які виробничі процеси повинні використовуватися і т. п. Менеджери з маркетингу такої фірми повинні знати, наскільки в країні розвинені засоби реклами, канали розподілу і ринкова конкуренція, знати демографічні характеристики місцевих споживачів.

Далі фірма повинна визначити навички та здібності, якими менеджер повинен володіти, щоб ефективно працювати і функціонувати за кордоном. Сюди входять здатність менеджера пристосовуватися до нової культури, володіння місцевою мовою, загальний фізичний і емоційний стан, незалежність і самостійність, наявність відповідного досвіду і освіти.

Заключною фазою пошуку і добору персоналу, у процесі якого відбувається остаточне з'ясування майбутніх відносин між фірмою і найманим робітником, є наймання персоналу. На цій стадії визначаються права та обов'язки як фірми, так і найманого працівника; відбувається підписання трудового (договору) контракту і видання наказу (розпорядження) для осіб, що підписали трудовий договір (контракт) [5].

### 3. Адаптація персоналу.

Важливим елементом управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях є і адаптація персоналу, що передбачає максимально швидке та ефективне пристосування працівника до організації та своїх професійних обов'язків. Ефективна система адаптації персоналу сприяє зменшенню плинності кадрів, витрат на підбір персоналу, підвищенню продуктивності праці та оптимальному досягненню цілей компанії.

Порівнюючи підходи до адаптації персоналу японських та американських компаній, слід зазначити, що в перших більша увага

приділяється корпоративній культурі, у других – увага в період адаптації здебільшого концентрується на професійній складовій.

#### 4. Навчання і розвиток персоналу.

Відділ кадрів міжнародної фірми також повинен приділити увагу навчанню і розвитку персоналу з метою більш ефективного виконання працівниками своїх обов'язків. Навчальні програми можуть бути спрямовані на допомогу працівникам в освоєнні іноземної мови, використання нового обладнання, впровадження нових виробничих процесів. Для працівників, які вирушають у тривалі закордонні відрядження, важливо спеціальне навчання, спрямоване на спрощення адаптації до нової культури.

Під розвитком розуміється загальна освіта, пов'язана з підготовкою менеджерів до нового призначення та/або переміщення на вищу посаду. Перш ніж формувати програму навчання або розвитку, фірма повинна оцінити потреби та відповідність стратегії розвитку компанії.

У фірми, яка тільки проникає на міжнародний ринок, потреби в навчанні і розвитку будуть відрізнятися від потреб усталених глобальних фірм. Організація, яка нещодавно з'явилася на світовій арені, швидше за все, буде відчувати частковий або навіть повний брак досвідчених міжнародних менеджерів. В цьому зв'язку її витрати на навчання і розвиток будуть суттєвими. У глобальної фірми, навпаки, є цілий штат навчених і досвідчених менеджерів, які вже встигли попрацювати за кордоном та володіють відповідними навичками і здібностями [1].

Перше, про що повинна подумати міжнародна фірма, плануючи навчання і розвиток, це застосовувати стандартні програми або розробити свої спеціальні, адаптовані до певного регіону.

Одна з переваг стандартних програм полягає в тому, що вони, як правило, дешевше спеціалізованих. З іншого боку, стандартна програма може не повністю відповідати потребам фірми. Як результат, більшість програм навчання і розвитку розробляються під конкретні завдання конкретної фірми. У великих МНК звичайно є цілі відділи навчання і розвитку, створюють програми під унікальні потреби окремих менеджерів та/або бізнес-одиниць. Самонавчання і розвиток може відбуватися в типовій аудиторній обстановці всередині фірми, на робочих місцях або в інших умовах, наприклад, у конференц-залі або в готелі. Спеціалізовані програми коштують дорожче стандартних, однак вони гарантують, що

працівники отримують саме ту інформацію, яку фірма вважатиме потрібною [2].

#### 5. Оцінка персоналу

Оцінка результатів праці — це процес визначення того, наскільки ефективно працівники виконують свою роботу. Проводиться вона з метою забезпечення зворотного зв'язку з індивідами, які отримують уявлення про те, наскільки ефективно вони виконують свої обов'язки, визначення критеріїв, на основі яких здійснюється винагороду найбільш ефективних працівників, ідентифікації сфер, де потрібні додаткові навчання та розвиток, а також ідентифікації проблемних областей, де може знадобитися заміна посада посадової особи [1].

В основі оцінки результатів праці міжнародних топ-менеджерів повинне лежати чітке уявлення фірми про цілей її закордонної діяльності. Цілі успішної дочірньої компанії, що працює на зрілому і стабільному зарубіжному ринку, будуть відрізнятися від цілей нового проекту, що просувається в зростаючій, але нестабільною галузі. Відповідно фірма, призначаючи двох своїх менеджерів в ці дочірні компанії, повинна розуміти, що від них не слід чекати одних і тих же результатів. Аналогічно, менеджери закордонних дочірніх компаній, що виступають у ролі центрів витрат, не повинні оцінюватися за тими ж стандартами, що і менеджери центрів прибутку.

Частота проведення оцінки залежить від конкретних обставин. В національній фірмі вона може проводитися щоквартально. У міжнародному бізнесі частота проведення оцінки результатів праці обмежена географічними факторами. Передбачається, що міжнародні менеджери повинні регулярно відправляти в штаб-квартиру звіти про результати своєї діяльності. Поки зміст цих звітів не виходить за межі допустимих параметрів, фірма, швидше за все, буде обмежуватися формальними оцінками, проведеними, наприклад, один раз в рік. Однак якщо звіти свідчать про проблеми, оцінка може проводитися частіше, щоб повернути ситуацію в норму [2].

#### 6. Мотивація та стимулювання персоналу.

Важливість системи мотивації праці визнається у сучасних умовах майже всіма компаніями. Аналізуючи дану категорію, слід зазначити, що немає єдиного підходу до її визначення. У цілому, мотивація персоналу - процес спонукання працівника до певної діяльності, що спрямована на досягнення індивідуальних і загальних цілей.



Компанії у своїй діяльності використовують матеріальні та нематеріальні методи мотивації та стимулювання персоналу.

Враховання особливостей і відмінностей у ціннісних, настановних областях і індивідуальних, групових потреб різних категорій персоналу – необхідна умова діяльності менеджерів і управлінців мультинаціональних компаній. Менеджери, діючи у міжнародному середовищі, подібно їхнім колегам, які працюють в рідній країні, зобов'язані зробити все можливе для задоволення потреб своїх співробітників. Слід пам'ятати, що в різних країнах люди по-різному оцінюють відносну важливість потреб, і це необхідно знати і враховувати [4].

Однією з найважливішим складових мотивації персоналу є оплата праці (матеріальна мотивація). Головний принцип — створення умов для досягнення еквівалента купівельної спроможності з метою збереження працівниками звичних життєвих стандартів (таких, як в країні базового проживання). Це передбачає певні фінансові стимули, додаткові виплати (компенсаційні складові), необхідні для згладжування якісних відмінностей в життєвих умовах, що мають місце в різних країнах. Їх сукупність складає так званий компенсаційний пакет репатріанта.

Компенсаційний пакет складається з заробітної плати, що отримується в країні репатріанта; заробітної плати в країні базування компанії; загальної структурою заробітної плати (разом з відповідними доплатами) репатріанта в країні базування компанії у відповідності з життєвими стандартами у власній країні; еквівалента купівельної спроможності в країні репатріанта

Типові компоненти компенсаційного пакету репатріанта: базова заробітна плата, премії за роботу за кордоном, додаткові індивідуальні виплати різного роду, покриття різниці в оподаткуванні, страхування. Базова заробітна плата — сума, яку менеджери аналогічного рівня отримують у себе в країні (країні базового проживання). Може виплачуватись у валюті країни перебування або в валюті країни проживання менеджера. Премії, виплати за роботу за кордоном — фінансова компенсація нестандартних життєвих умов, необхідності адаптації до нової культури, мови, особливим виробничим умовам. У багатьох фірмах ці виплати складають від 10 до 30 % від суми заробітної плати (з урахуванням податкових виплат), що в середньому

становить 16 % додаткових виплат [2].

Додаткові виплати можуть в три рази перевершувати суму оплати, яку працівник отримував би при аналогічній зайнятості у власній країні. Із-за значних витрат на утримання менеджерів за кордоном багато фірм в останні роки знижують частку цих виплат. Але, як правило, така тактика суперечить їх бажанням створити міцний кадровий корпус менеджерів у країні перебування. Додаткові індивідуальні виплати бувають 4 видів:

1) Виплати за роботу у важких умовах (у тих країнах, де медичне обслуговування, середня освіта, магазини надмірно відрізняються від країни перебування менеджера).

2) Виплати на компенсацію оплати житла призначені для створення житлових умов, близьких до звичних.

3) Доплата за нестандартні життєві умови.

4) Виплати на навчання призначені для здобуття дітьми працівника освіти, адекватного стандартам країни репатріанта (у багатьох випадках пов'язані з оплатою навчання у приватних школах) [2].

Покриття різниці в оподаткуванні. До тих пір поки країна має договір про взаємне оподаткування з державою постійного проживання репатріанта, сам репатріант сплачує податок на доходи, як у власній країні, так і в країні перебування.

Якщо такого договору немає, зазвичай податок на прибуток сплачується тільки в країні тимчасового перебування. Тому іноді фірми доплачують різницю в заробітній платі, одержувану в тому випадку, якщо в країні перебування податок на доходи понад високий.

Страхові виплати, пов'язані із забезпеченням певного рівня медичного обслуговування та пенсійних виплат, — дуже витратна стаття, так як багато хто виплати, що підлягають вирахуванню в одній країні (медичне і пенсійне страхування), відсутні в іншій.

### **18.3. Особливості формування соціально-трудова відносин в міжнародних компаніях**

Зважаючи на складність і важливість трудових відносин їх часто виділяють в окрему організаційну функцію, стоїть особно від управління людськими ресурсами.

Соціально-трудові відносини встановлюються і розвиваються на основі таких принципів:

- взаємоповага;
- співробітництво;
- переговори;
- самовизнання.[7]

Таким чином, умовою розвитку гармонійних і стабільних відносин у соціально-трудовій сфері повинна бути чітка взаємодія між суб'єктами праці на основі принципів співробітництва, поваги та злагоди в діалозі, переговорів та узгодження; рівності прав, балансу інтересів сторін; взаємної довіри і ефективності підприємницької діяльності; зменшення конфліктів, протиріч, трудових спорів та страйки.

Фактично мета досягнення інтересів і працівників, і роботодавців може бути реалізована тільки в разі їх взаємного прагнення до поліпшенню відносин у соціально-трудовій сфері [1].

Формування стабільних та гармонійних відносин у соціально-трудовій сфері є яскравим індикатором стану рівня розвитку самого підприємства. Взаємна повага інтересів роботодавців і працівників, стабільність і єдність їх цілей сприяє збільшенню результативності їх співпраці. Якщо роботодавець виражає постійну турботу про стан робочого місця, рівень заробітної плати, премії працівника, то сам працівник, у свою чергу, не тільки зможе, але і захоче реалізувати свій творчий потенціал і працювати для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, в цьому випадку забезпечується досягнення гармонізації інтересів сторін, відповідно, кількість конфліктів буде мінімальною, а стабільність підприємства підвищиться. Не можна забувати і про важливу роль профспілок на підприємстві: вони виступають особливим суб'єктом для регулювання соціально-трудових відносин, сполучною ланкою між роботодавцями і працівниками, виконуючи свою споконвічну функцію захисту прав і законних інтересів працівників [2].

Профспілкові працівники підприємств відіграють важливу роль у встановленні ефективності ділового спілкування на підприємстві. Якщо менеджер вважає профспілкових працівників надійними партнерами на своєму підприємстві, то він забезпечує сприятливі умови для

профспілкової діяльності. І навпаки, якщо менеджер міжнародної компанії бачить у профспілкових працівників своїх конкурентів, то він будь-яким чином обмежує переговори і перешкоджає розвитку профспілкової діяльності на підприємстві.

Трудові відносини в приймаючій країні зазвичай відображають її закони, культуру, соціальну структуру та економічну ситуацію. Наприклад, в США в останні роки членство в профспілках неухильно знижується і до теперішнього часу складає менше 15% від загальної чисельності робочої сили. У цій країні трудові відносини цілком регулюються різними законами, що охоплюють як дії менеджменту щодо робітників, так і дії працівників щодо менеджменту. Крім того, між фірмами та профспілками укладаються формальні трудові угоди — це обов'язкові договори, що мають юридичну силу. Через всебічного регулювання більшість таких угод носить відносно формальний і механічний характер: обидві сторони покладаються на букву закону [2].

У багатьох інших країнах спостерігається зовсім інша ситуація. У деяких країнах відсоток членства в профспілках дуже високий і продовжує рости. За межами США в профспілках складається більше половини всієї робочої сили. В Європі профспілки набагато важливіше, ніж у США. У багатьох європейських країнах профспілки співвіднесені з політичними партіями і їх положення усталюється і послаблюється в залежності від того, яка партія контролює уряд. У пошуках громадської підтримки своїх вимог європейські профспілки часто вдаються до тимчасових страйків. Наприклад, паризький профспілка працівників транспорту часто влаштовує одноденні страйки, під час яких у місті не працюють ні автобуси, ні метро, ні залізниця. Профспілка розраховує на те, що громадськість вимагатиме від офіційних осіб зробити все, щоб уникнути подібних збурень в майбутньому.

Колективний договір — це угода між менеджментом фірми і профспілками. У США, як уже зазначалося, процес укладення колективних договорів повністю регулюється законодавством. Однак у всьому іншому, що стосується трудових договорів, роль держави щодо пасивна/ У багатьох інших країнах держава втручається в процеси колективних договорів набагато активніше. У деяких європейських країнах в цьому процесі беруть участь представники кількох фірм і профспілок, а також державні чиновники [2].

Таким чином, управління персоналом в міжнародних компаніях вимагає особливого підходу, що враховує культурні, правові, економічні та технологічні фактори ведення бізнесу у країні, у якій розташовується організація.

***Питання для самоконтролю:***

1. Як управління людськими ресурсами пов'язане з іншими функціями, такими як маркетинг, фінанси, виробничий менеджмент?
2. У чому полягає мотивація та стимулювання персоналу?
3. Чому і яким чином масштаб інтернаціоналізації фірми впливає на її практику управління людськими ресурсами?
4. Чим відрізняється система адаптації персоналу в американських та японських компаніях?
5. Якщо б вас відправляли працювати за кордон, яке конкретно навчання ви б попросили у свого роботодавця?
6. Чи згодні ви з ідеєю про те, що деякі закордонні відрядження вимагають особливої компенсації?
7. Наскільки легко, на вашу думку, вирішується питання справедливості в міжнародній оплати праці?
8. Як вам здається, що простіше: управління керівними кадрами або некерівними? Чому?

**Міні-кейс «Проблеми, з якими стикаються менеджери, що працюють за кордоном» [8]**

Ви – група менеджерів, яким доручено менеджмент в порту в Японії. Реалізація проекту розрахована на два роки, а члени ваших сімей приєднаються до вас через місяць після прибуття в Японію. Ви зібралися для «мозкового штурму», щоб обговорити можливості і проблеми, з якими ви зіштовхнетеся під час свого перебування в Японії, і для того, щоб розробити план, який дозволить вам і членів ваших сімей успішно пристосуватися до життя в цій країні. Для початку ви визначите три основні проблеми, пов'язані з японським проектом: розуміння японської культури, встановлення хороших міжособистісних відносин з менеджерами, працівниками та громадянами цієї країни, відшукування способів, що дозволяють членам вашої сім'ї краще пристосуватися до життя в Японії.

Для кожної з трьох зазначених проблем перелічіть конкретні можливості і труднощі, якими, на вашу думку, вам доведеться керувати, щоб успішно пристосуватися до життя в Японії. Які з них ви вважаєте найбільш важкими? Які найбільш легкі? Перелічіть дії, які ви можете зробити, щоб зробити ваш переїзд в Японію і перебування там більш легким: (а) до прибуття в цю країну; (б) після прибуття; (з) до і після прибуття туди членів вашої родини. Як ви думаєте, яку допомогу і підтримку може надати вам ваша організація під час вашої роботи в Японії? Після підготовки ви повинні описати план дії, вироблений вами. Таким чином, ви створюєтеся прототип плану, яким організації можуть скористатися, щоб переїзд їх співробітників в іншу країну був по можливості легким і продуктивним.

### **Список використаної літератури до теми 18:**

1. Варданян И. С. В18 Управление человеческими ресурсами в международном бизнесе : учеб. пособие / И. С. Варданян. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2014. – 84 с.
2. Гриффин Р. Международный бизнес. 4-е изд. / Р. Гриффин, М. Г. Пастей / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. – СПб.: Питер, 2006. – 1088 с.
3. Зайченко О. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / О. І. Зайченко, В. І. Кузнецова /за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 232 с
4. Зеленова О. И. Мотивация персонала в мультинациональной организации: Учеб. Пособие / О. И. Зеленова, Н. В. Севастьянова. – М.: РУДН, 2008. – 235 с.
5. Лазарева О. В. Міжнародний менеджмент. Навч.пос. / О. В. Лазарева – Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. – 188 с.
6. Максимова С. М. Особенности управления человеческими ресурсами в международной компании / С. М. Максимова // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2014. – №2. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://naukovedenie.ru/>
7. Нгуен Ф. Л. Особенности социально-трудовых отношений в предпринимательской деятельности во Вьетнаме / Ф. Л. Нгуен // Труд и социально-трудовые отношения. – 2016. - № 4. – С. 66–83.
8. Сборник кейсов для международного менеджера / К.А. Аленина . – Пермь: ПФ ГУ-ВШЭ, 2004. – 200 с

## ТЕМА 19. ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ З ІНОЗЕМНИМИ ПАРТНЕРАМИ

*19.1. Підготовка до ділових переговорів.*

*19.2. Загальні правила ведення ділових переговорів.*

*19.3. Традиції, правила та звичаї ділового спілкування при проведенні ділових переговорів із закордонними партнерами.*

*19.4. Дотримання вимог офіційного протоколу при проведенні ділових переговорів та зустрічей.*

### 19.1. Підготовка до ділових переговорів

Після того, як потенційні закордонні контрагенти (партнери) вибрані, починається процес укладення та підписання відповідних зовнішньоекономічних договорів. Зазвичай це відбувається після проведення сторонами ділових переговорів.

**Ділові переговори** – це обмін поглядами, думками тощо між потенційними контрагентами по бізнесу у ЗЕД, який має за мету знайти конкретні рішення з тих чи інших питань та підписати відповідний договір.

Основні способи ведення ділових переговорів [1]:

а) листування (за допомогою пошти) – здійснюється шляхом надсилання оферт та запитів. При певних умовах цього може бути достатньо для налагодження ділових відносин;

б) шляхом використання сучасних технічних засобів: телетайпу, телекса, телефону, Інтернету. Використання технічних засобів доцільно у таких випадках:

– коли країни, де перебувають контрагенти, знаходяться на значній відстані одна від одної;

– коли контрагенти дуже добре знають один одного і підтримують довгострокові ділові відносини;

– коли зовнішньоекономічні угоди між контрагентами були укладені раніше, але за певних умов (наприклад, щось трапилось у світі) потрібно підтвердити факт укладення цих угод;

в) шляхом проведення особистих ділових переговорів між контрагентами. Це необхідно у тому випадку, коли сторонам потрібно вирішити складні та масштабні проблеми, узгодити позиції, прийняти компромісні рішення тощо.

При проведенні особистих ділових переговорів потрібно враховувати такі особливості:

а) на території певної країни зустрічаються особи, які є громадянами різних країн;

б) особи, які проводять переговори, дуже часто мають різний менталітет, традиції, звичаї, використовують різні правила тощо;

в) при проведенні переговорів потрібно враховувати чинні міжнародні правила. Суть цих правил полягає в такому [2]:

– на іноземного громадянина, який знаходиться на території певної країни, поширюється юрисдикція цієї країни, тобто права іноземного громадянина захищає країна перебування;

– держава не повинна перешкоджати іноземному громадянину виїзду з власної території (при умові виконання ним обов'язків перед даною державою та її юридичними і фізичними особами);

– держава, громадянином якою є особа, що знаходиться за кордоном, має право на захист цього громадянина;

– іноземні громадяни мають право в'їжджати (виїжджати) на/з територію(і) України за чинними паспортами при наявності відповідних в'їзних або виїзних, віз якщо інше не передбачено міжнародними угодами.

Підготовка до ділових зустрічей включає низку обов'язкових етапів, серед яких можна виділити такі:

- узгодження так званого ділового протоколу;
- організаційна підготовка до проведення ділових переговорів;
- професійна підготовка до проведення ділових переговорів.

Розглянемо зміст даних етапів детальніше [2].

*1-й етап. Узгодження так званого ділового протоколу.*

**Діловий протокол** – це порядок проведення ділових переговорів. Ініціатива проведення ділових переговорів повинна виходити від тієї



сторони, яка є ініціатором і яка, як вважається, більшою мірою зацікавлена у налагодженні ділових відносин з закордонним партнером.

Узгодження ділового протоколу включає:

- а) формулювання питань, які потребують обговорення;
- б) уточнення документів, які планується підписати в процесі переговорів (протоколи про наміри, договори, декларації тощо);
- в) визначення місця і часу проведення переговорів;
- г) узгодження складу учасників переговорів;
- д) обмін запрошеннями за спеціальною або довільною формою, на основі яких (якщо це передбачено чинним законодавством) формується комплект документів для направлення в консульські установи та отримання ввізних віз для членів делегацій.

В запрошенні повинно бути зазначено, хто фінансує поїздку, кого запрошують (прізвище, ім'я, по батькові, дата та місце народження, місце роботи, мета поїздки, тощо).

В комплектів документів для отримання віз можуть входити: запрошення, фотографії, анкети, довідки (наприклад, про роботу, зарплату, про сплату консульського збору за видачу візи тощо) та інші документи, передбачені чинними правилами.

Після отримання членами делегацій віз на в'їзд в дану країну, може бути проведено уточнення ділового протоколу (наприклад, уточнюється час проведення переговорів, склад учасників тощо).

*2-й етап. Організаційна підготовка до проведення переговорів.*

Існує низка загальноновизнаних правил, якими потрібно користуватись при організації та проведенні ділових переговорів.

Сторона переговорів, яка приймає іноземну делегацію, повинна пам'ятати про таке:

– організація та проведення ділових переговорів повністю покладається на сторону-ініціатора або за домовленістю на одну із сторін, яка отримує статус «хазяїв» переговорів;

– задача «хазяїв» – створити зручні, сприятливі умови для обох сторін переговорів, підготувати необхідні приміщення для проведення переговорів, місця відпочинку членів іноземної делегації тощо,

потурбуватись про наявність перекладачів, виключити почуття невдоволення у учасників переговорів з обох сторін тощо;

– потрібно скласти програму перебування іноземної делегації. Зазвичай складають дві програми: для гостей та внутрішню. Програма для гостей визначає час та місце зустрічей, протокольні заходи: прийоми, сніданки, обіди; культурну програму (театр, екскурсії тощо), час від'їзду тощо. Внутрішня програма являє собою розгорнутий документ, в якому зазначаються всі організаційні моменти: зустрічі (час, місце тощо), виконавці, супроводжуючі особи тощо. Затверджує програму керівник організації, яка приймає іноземну делегацію;

– потрібно скласти і затвердити кошторис на проведення переговорів;

– бажано виготовити візитки для тих осіб, хто буде приймати участь в ділових переговорах;

– доцільно підготувати проспекти про власну фірму, зразки продукції, ділові подарунки, сувеніри (календарики, ручки тощо).

Іноземна делегація, яка в'їжджає на територію іншої країни, повинна пам'ятати про таке:

– особи, що в'їжджають в країну, повинні мати медичну страховку (медичний поліс). Якщо вони в'їжджають на автомобілі, то потрібно мати поліс громадянської відповідальності, так звану «зелену карту». Ці документи вимагають в переважній більшості країн.

*Примітка.* Зелена карта – міжнародний поліс відповідальності, який гарантує відшкодування збитків, нанесених власником транспорту третім особам;

– потрібно виготовити візитки для тих осіб, хто буде приймати участь в ділових переговорах;

– потрібно підготувати проспекти про власну фірму, зразки продукції, ділові подарунки, сувеніри (календарики, ручки тощо).

*3-й етап. Професійна підготовка до проведення ділових переговорів.*

В даний час немає єдиної методики професійної підготовки до проведення ділових переговорів. Але в загальному вигляді комплекс робіт з підготовки до проведення ділових переговорів може включати роботи, зазначені на рис. 19.1. [4]

I	▶	Визначення цілей і інтересів контрагента
II	▶	Вивчення ділової репутації контрагента, його фінансового стану, кола його партнерів тощо
III	▶	Вибір позиції на переговорах
IV	▶	Аналіз можливого складу учасників переговорів з боку контрагента
V	▶	Визначення об'єктивних критеріїв та «меж» в переговорах, вихід за які недопустимий
VI	▶	Розробка стратегії та тактики проведення переговорів
VII	▶	Складання оперативного плану ведення переговорів
VIII	▶	Підготовка проектів зовнішньоекономічних договорів

Рис. 19.1. Комплекс робіт з підготовки до проведення ділових переговорів

*1-й етап.* Визначення цілей і інтересів контрагента.

При проведенні ділових переговорів потрібно пам'ятати, що кожна сторона переговорів може задовольнити свої інтереси тільки у тому випадку, коли і протилежна сторона (контрагент) також задовольнить свої інтереси. Тому інтереси контрагента законні та важливі. Їх потрібно зрозуміти та обов'язково враховувати. Потрібно пам'ятати, що зовнішньоекономічна угода ніколи не буде підписана, якщо інтереси контрагента не враховані.

*2-й етап.* Вивчення ділової репутації контрагента, його фінансового стану, кола його партнерів тощо.

Цей етап робіт є продовженням робіт, які виконувались при збиранні і вивченні інформації про закордонні підприємства (фірми). Тільки в даному

випадку вивченню підлягає досьє однієї закордонної фірми – нашого учасника переговорів. Зрозуміло, що цю роботу потрібно зробити якомога якісніше, оскільки від її результатів багато в чому буде залежати кінцевий результат співпраці із закордонним контрагентом. Непогано, якщо до аналізу досьє учасника переговорів будуть залучені додаткові матеріали, отримані із додаткових джерел інформації.

*3-й етап.* Вибір позиції на переговорах.

Якщо інтереси сторін переважно збігаються, то вибирають м'яку позицію, за якою рішення приймаються за загальною згодою сторін. Якщо інтереси сторін збігаються мало, то вибирають жорстку позицію, яка полягає в тому, що «перемога» однієї із сторін з тих чи інших питань супроводжується «поступками» цієї сторони з інших питань;

*4-й етап.* Аналіз можливого складу учасників переговорів з боку контрагента.

При проведенні ділових переговорів потрібно пам'ятати, що досить часто кожна делегація має в своєму складі так званих «ключових гравців», тобто осіб, саме від яких залежить прийняття того чи іншого рішення. Причому це обов'язково буде керівник делегації. Тому за кордоном фірми витрачають багато коштів та часу, щоб виявити саме таких осіб серед персоналу контрагента та намагаються впливати (або ще кажуть «виходити») саме на цих людей [5].

Ось чому необхідно взяти, хто саме буде вести переговори з боку контрагента; як розподіляються ролі між учасниками переговорів; інтереси, уподобання, слабкості учасників переговорів з боку контрагента, їх улюблені засоби аналітичного і емоційного впливу, манера поведінки, способи ведення переговорів тощо.

Це необхідно для того, щоб підібрати адекватний склад учасників переговорів зі своєї сторони, наперед відпрацювати способи впливу на учасників делегації контрагента.

*5-й етап.* Визначення об'єктивних критеріїв або меж, вихід за які неприпустимий для сторін переговорів. Це можуть бути, наприклад, чинні стандарти, рівень прибутку, який планується отримати, регіони країни тощо.

Визначення об'єктивних критеріїв та «меж» дозволить кожній із сторін переговорів діяти в певних межах, що збільшить ймовірність успішного завершення переговорів.

*6-й етап.* Розробка стратегії і тактики переговорів.

Розробка стратегії переговорів – це визначення декількох варіантів рішень обговорюваних питань. При цьому потрібно керуватись таким правилом: «Якщо наші ділові інтереси в ході переговорів в принципі задоволені, то із декількох варіантів рішень перевагу потрібно віддати тому рішенню, яке в найбільшій мірі задовольняє контрагента». Це збільшує ймовірність укладання угоди між сторонами.

*Тактика* ведення переговорів – це способи поетапного досягнення поставлених стратегічних цілей. Потрібно обговорити можливість використання 2-х основних видів тактики: активної та вичікувальної [2].

*Активна* тактика базується на «наступі» на контрагента шляхом доведення йому великого обсягу інформації, розгортання дискусії, висунення різних пропозицій і т.ін. *Вичікувальна* тактика базується на уважному «вислуховуванні» контрагента, задаванні йому різних питань, аналізі відповідей контрагента без будь-яких пропозицій.

При підготовці до проведення ділових переговорів потрібно проаналізувати обидва варіанти тактики, оскільки, можливо, прийдеться користуватися обома варіантами.

*7-й етап.* Складання оперативного плану проведення переговорів.

Даний етап передбачає визначення послідовності розгляду питань, доповідачів по кожному питанню тощо.

Тут потрібно користуватись таким загальним правилом: «На перше місце ставиться розгляд принципів питань, від яких залежить доля переговорів, далі потрібно розглядати легкі питання, вирішення яких не займе багато часу та зусиль, і в останню чергу розглядаються питання, які потребують тривалого та ретельного обговорення, певних поступок з боку кожної із сторін тощо».

*8-й етап.* Підготовка проекту зовнішньоекономічного договору.

До підготовки проекту договору залучаються фахівці, безпосередньо пов'язані з сутністю ділових питань, які потрібно вирішити в ході переговорів: маркетологи, юристи, економісти, фінансисти, транспортники тощо. Висновки спеціалістів бажано підтверджувати економічними розрахунками.

## 19.2. Загальні правила ведення ділових переговорів

**Ділові переговори** – це обмін поглядами, думками тощо між потенційними контрагентами по бізнесу у зовнішньоекономічній діяльності, який має за мету знайти конкретні рішення з тих чи інших питань та підписати відповідний договір. Ділові переговори – це особлива форма ділової співпраці, в результаті якої при постійному зіткненні суперечливих інтересів контрагентів поетапно досягається загальна згода та приймається рішення про підписання зовнішньоекономічного договору (контракту) [2].

*Відмінності ділових переговорів* від інших форм ділового спілкування (наприклад, від спілкування поштою тощо):

- тут відбувається тісний діловий контакт між контрагентами;
- тут є значно більше можливостей реагування на вислови контрагента не тільки за допомогою аргументів, але й жестами, мімікою, манерами поведінки тощо;
- тут на перший план виходять такі ділові якості, як вміння зацікавити, переконати, вселити довіру і т.ін.;
- тут ділове спілкування повинно закінчитися не тільки обміном інформації, але й прийняттям позитивного рішення. Заради цього, до речі, і зібралися учасники ділових переговорів.

За своєю структурою ділові переговори складаються з 3-х основних фаз:

- початок переговорів;
- сам процес переговорів;
- прийняття рішення й підписання зовнішньоекономічного договору.

Розглянемо ці фази переговорів детальніше [1].

*1-а фаза.* Початок переговорів.

До моменту початку переговорів вся делегація «хазяїв» повинна бути в повному зборі. Повинно бути підготовлено приміщення для переговорів, В кімнаті для переговорів повинно бути чисто, не задушливо. Стільці й крісла повинні бути зручними і не стояти біля вікон, оскільки сонячне світло або пейзаж за вікном може відволікати уваги учасників переговорів.

Гостям завжди пропонують самим обрати собі місце. Потрібно потурбуватись, щоб всім членам делегації вистачило стільців. Перед кожним учасником переговорів бажано поставити табличку з його прізвищем, ім'ям і по батькові, назвою фірми, яку він представляє.

На столах для переговорів повинні бути папір та письмові приладдя. Бажано поставити на столи охолоджувальні напої. Непогано, якщо переговорникам будуть запропоновані чай або кофе з невеликою кількістю печених виробів.

Якщо в кімнаті для переговорів установлений телефон, то він повинен бути відключений. На вхідні двері бажано повісити табличку: «Не входити – йдуть переговори».

Переговори доцільно розпочати із взаємного знайомства. Першим представляється ініціатор переговорів (зазвичай – це «хазяїн» переговорів). Спочатку він надає інформацію про своє підприємство, про себе, передає гостям візитні картки, представляє засновницькі документи підприємства, називає всіх учасників переговорів зі свого боку.

Далі дається інформація щодо мети переговорів, намірів, розкриваються певні відомості про фінансовий стан підприємства, його ділових партнерів, місце на ринку і т.ін.

Потім слово надається керівнику іноземної делегації, який повинен також викласти свої пропозиції та наміри щодо налагодження ділових відносин, представити учасників переговорів зі своєї сторони тощо.

Візитні картки учасників переговорів потрібно розмістити перед собою так, як розміщені учасники переговорів з боку партнера. Це дозволить уникнути плутанини в іменах, що завжди викликає певні незручності і роздратування.

Оскільки попередньо ми вже зібрали певну інформацію про нашого потенційного контрагента, то подана керівником іноземної делегації інформація повинна бути зіставлена з інформацією, яка була зібрана нами самостійно. Це дає нам попереднє уявлення про відкритість партнера, серйозності його намірів, чесність тощо.

Гарний поштовх переговорам можуть дати декілька теплих слів, сказаних на адресу партнера, вдалий жарт, припущення про успіх розпочатих переговорів, розуміння складнощів, з якими стикнувся партнер, наголос на професійних якостях партнера тощо.

Вже на цьому етапі переговорів бажано відзначити для себе ступінь зацікавленості партнера у подальшій співпраці. Якщо цього зробити не вдалося, то це потрібно зробити далі.

*2-а фаза.* Процес переговорів [2].

В загальному вигляді ця фаза переговорів складається з:

- а) викладення кожною стороною своїх позицій;
- б) усвідомлення кожною із сторін позиції контрагента;
- в) дискусія сторін;
- г) задавання питань та отримання на них відповідей.

Зупинимося на цих складових детальніше.

*Викладення кожною стороною своїх позицій* передбачає донесення своїх поглядів кожною із сторін на зміст, мету, задачу, методи здійснення майбутньої угоди. Доцільно розпочати викладення власних поглядів з питань, які найбільше цікавлять партнера. При цьому потрібно вести себе природно, щиро, що завжди викликає сприятливе враження у партнера. Всі висловлювання і пропозиції повинні бути аргументованими, переконливими. В них повинно відчуватись розуміння не тільки власних проблем, але й проблем партнера та бажання їх розв'язати.

*Усвідомлення кожною із сторін переговорів позиції контрагента* дає змогу багато що узнати і зрозуміти, отримати такі відомості, про які сторони переговорів раніше або не знали, або не надавали цьому значення.

Для цього потрібно навчитись слухати та чути співрозмовника. Процес слухання складається з сприйняття, осмислення, розуміння отриманої інформації. Для цього потрібно зосередитися на мові партнера, точно сприймати все ним сказане, розділяти у виступі ідеї, думки, емоції тощо, зрозуміти людину, його мотиви та інтереси. Чути співрозмовника – це реакція органів слуху на механічні коливання повітря.

Слухати означає набагато більше, ніж чути. Слухати – це вольовий акт, яких охоплює вищі розумові процеси. На вміння слухати співрозмовника впливають рівень культури людини, ступінь зацікавленості проблемою, темперамент, рівень професійної підготовки до розмови тощо.

Процес усвідомлення – дуже важливий етап переговорів. За його допомогою можна зробити багато висновків.



Наприклад, якщо потенційний партнер збирається поставляти вам товари, то потрібно поцікавитись, а чи є в нього виробничі потужності, які саме, чи є складські приміщення тощо?

Якщо постачальник виступає посередником, то потрібно поцікавитись, чи має він договір з виробником про виготовлення продукції, чи дійсно є такий виробник, який його фінансовий стан, ділова репутація тощо?

Якщо від вас вимагають передоплату або аванс, то тут потрібно бути особливо обережним, оскільки цей прийом досить часто використовують фіктивні фірми. Тут потрібні особлива увага і обережність.

*Дискусія сторін* – важливий елемент переговорів.

На хід дискусії впливає багато обставин. Це і важливість проблеми, і можливі наслідки її вирішення, і людський фактор, а саме: схильність людей до спілкування, гнучкість їх поведінки, стриманість, тактовність, загальний рівень культури тощо. Є низка практичних порад, як контролювати хід переговорів і як вести дискусію. Знання цих порад допоможе уникнути незручних моментів, а головне – добитися успіху в переговорах.

*Основні поради зводяться до таких [1]:*

1. Не відхиляйтесь від мети переговорів через суб'єктивні судження партнера.
2. Не акцентуйте увагу на різниці у поглядах, якщо вони не принципові.
3. Постійно вносьте пропозиції для вирішення питань, які виникають в ході переговорів.
4. Відстоюючи власні інтереси, не забувайте про інтереси партнера (інакше ви не підпишете договір, а якщо і підпишете, то він не буде виконуватись).
5. Настійливо йдіть до поставленої мети. Відстоюючи головне, можна поступитися в деталях.
6. Уникайте поверхових відповідей.
7. Будьте незмінно ввічливими, тактовними, стриманими, підтримуйте дружню атмосферу.
8. Не критикуйте и не оцінюйте співрозмовника та його позицію. Її потрібно просто зрозуміти та прийняти. Оцінювати можна тільки хід самих

переговорів, наприклад, таким висловом: «Якщо наша розмова і далі піде в такому напрямку, то вона може ні до чого не привести».

9. Із декількох варіантів рішень, прийнятних для сторін, дайте можливість партнеру вибрати більш зручне для нього. Це підвищить довіру та наблизить партнерів до вирішення ділових питань.

10. В критичних ситуаціях не втрачайте самовладання, не сперечайтесь.

11. Репліка, зауваження і т.п. не повинні викликати зворотної реакції, інакше розмова перетвориться в поєдинок, мета якого – чиясь перемога. Але тоді з'являться і переможені. А це вже не є успіхом у переговорах. І договір між сторонами може бути не укладений.

12. Допомагайте партнеру в переговорах та заохочуйте його. Пам'ятайте, що люди значно менш зловмисні, ніж прийнято думати.

13. Постарайтеся викликати довіру у партнера.

14. Враховуйте вплив на хід переговорів невербальних методів – жестів, міміки, інтонації тощо. Потрібно пам'ятати, що на сприйняття інформації партнером сильно впливають жести, міміка, інтонація, манера мови контрагента тощо. Обережно проявляйте свої емоції, жести, міміку!

Наприклад, в той чи інший момент переговорів може з'явитися відповідний жест, який може бути символом, ілюстратором, регулятором. Але тут є певна проблема, оскільки один і той же жест може мати у різних народів різне значення.

Так, європейці не надають значення лівій або правій руці. Але на Близькому Сході, якщо ви будете давати подарунок (лист, гроші тощо) лівою рукою, то цим нанесете співрозмовнику сильну образу, оскільки ліва рука тут вважається невірною (нечистою). Тому потрібно дотримуватись такого правила: якщо ви не знаєте значення жестів, краще взагалі виключити їх із свого спілкування.

15. При проведенні переговорів [2]:

- не давіть на співрозмовника;
- не добивайтесь для себе переваг шляхом імітації “нерозуміння”, вимагання нескінченних доказів, одурення, лестоштів тощо;
- не принижуйте партнера;

– не розголошуйте конфіденційну інформацію про переговори, інакше ви можете нанести збитки іншим фірмам та втратити до себе довіру.

Важливим елементом переговорів є вміння правильно задавати питання співрозмовнику.

Є такі види запитань:

а) *питання про думку*, які задаються у випадку необхідності визначити або уточнити позицію (думку) партнера. Наприклад: «Як ви думаєте вийти із цього положення?»;

б) *питання про факти*, які задаються з метою уточнення наданої інформації. Але тут потрібно уникати прямих питань типу: «Де, коли, чому, що тощо?». Питання потрібно задавати непрямо, наприклад, так: «Чи дійсно, ви виготовляєте ....?», «Чи так, що на вашому підприємстві ...» тощо;

в) *питання про згоду*, які задаються на певних етапах переговорів. Наприклад: «Ви хотіли б отримати партію наших товарів, чи не так?».

Відповідь «Так» означає не тільки згоду, але й піднімає роль контрагента в переговорах, з думкою якого рахуються. Окрім того, такі питання формують позитивний погляд на зроблені пропозиції;

г) *питання-пояснення*, які задаються тоді, коли від партнера була отримана негативна відповідь на зроблені пропозиції. Наприклад: «Ви не могли би ви пояснити, чому .... ?»;

д) *питання-заяви* – це такі питання, які вміщують в собі певні обов'язки сторони переговорів. Це автоматично примусить й іншу сторону переговорів до певних позитивних дій. Наприклад: «Якщо ми доведемо переваги нашого двигуна перед двигуном фірми «А», то ви підете на укладення з нами договору?»;

е) *підсумкове питання-думка*, яке задається тоді, коли потрібно узнати думку партнера про хід переговорів. Наприклад: «Ми виклали всі наші аргументи та пропозиції і сподіваємося узнати вашу думку про сказане?».

*3-я фаза.* Прийняття рішення й підписання зовнішньоекономічного договору [2].

Після закінчення дискусії партнери виголошують фрази, які повинні налаштувати їх на необхідність прийняття певного рішення. Наприклад:

«Давайте, підведемо підсумки наших переговорів», «Ми підійшли до закінчення наших переговорів і повинні прийняти рішення» тощо.

Факт прийняття рішення оформлюється письмово шляхом підписання відповідного протоколу, хоча між сторонами переговорів може бути й усна домовленість про підписання договору.

Якщо в ході переговорів був підготовлений проект договору, то він парафується сторонами. Парафування означає, що сторони підписують кожен лист договору або його статті. Після цього може відбуватись уточнення окремих формулювань, мети, гарантій тощо.

Далі здійснюється підготовка остаточного варіанта тексту договору та призначається дата та час його підписання.

Зовнішньоекономічний договір підписує керівник підприємства або інші уповноважені особи (заступники, якщо це обумовлено наказом по підприємству, або інші особи, які мають спеціальні доручення на підписання даного договору).

*Примітка.* Наявність на зовнішньоекономічному договорі підписів головного бухгалтера, юриста та інших фахівців підприємства не обов'язкова.

Договір рекомендується підписувати в урочистій обстановці. Бажано організувати невеликий банкет або коктейль, який зазвичай оплачується за рахунок продавця (виробника, експортера).

### **19.3. Традиції, правила та звичаї ділового спілкування при проведенні ділових переговорів із закордонними партнерами**

В кожній країні існують свої традиції, звичаї, правила тощо, які потрібно враховувати сторонам при проведенні переговорів [2].

Так, *американці* намагаються ретельно обговорити всі питання, включаючи й ті, як саме будуть реалізовуватись укладені домовленості.

Настрій по відношенню до партнерів – добрий.

Риси – відкритість, чесність, енергійність, дружелюбність. Всього цього американці вимагаються і від партнерів. В цьому проявляється їх деякий егоцентризм.

*Примітка.* Егоцентризм – негативна риса характеру, яка полягає в крайньому індивідуалізмі, егоїзмі.

Стиль переговорів, який характерний для американців, відрізняється високим професіоналізмом. В делегаціях практично не буває учасників, які б були некомпетентні в тих чи інших питаннях. Кожен член делегації достатньо самостійний при прийнятті рішень.

На переговорах американці займають сильну позицію і будь що намагаються її реалізувати. Не витрачають багато часу на формальності. Люблять торгуватися, але не дріб'язкові і не педантичні. В переговорах задають багато питань.

Задоволені, якщо переговори висвітлюються в пресі.

*Французи* при проведенні ділових переговорів галантні, скептичні, розсудливі, хитрі та кмітливі, чемні, схильні до жартів. Але в той же час – довірливі, великодушні, захоплені, не вимушені в спілкуванні.

Переговори ведуть жорстко. Люблять історичні порівняння. Уникають ведення переговорів один на один. При прийнятті остаточних рішень французи менш самостійні, ніж американці. Як правило, не мають запасної позиції і тому в процесі переговорів часто вибирають конфронтаційний тип взаємовідносин

Значну увагу надають підготовчому періоду в переговорах та намагаються обговорити певні питання ще до початку офіційних переговорів.

*Англіїці* при проведенні ділових переговорів стримані, схильні до недомовленості, педантичні, підприємливі, діловиті. Дуже обережно відносяться до емоцій.

При зовнішній привітності та доброзичливості англійці залишаються непохитними у всьому, що стосується дотримання визначених правил, а тим більше, законів, але гнучкі в інших питаннях, намагаючись знайти найкраще рішення.

Англіїці терпляче вислуховують співрозмовника і не суперечать йому, але це не означає про їх згоду з думкою партнера.

Мовчання – це стиль переговорів англійців, тобто вони роблять наголос на тому, щоб слухати та міркувати, а не багато говорити та перебивати. Для англійців бажання багато говорити вважається дуже поганим тоном, намаганням нав'язати свою точку зору.

Пунктуальність – жорстке правило для англійців. На чесне слово англійців можна покластися.

Вимагають ретельної підготовки переговорів та узгоджень. Не допускають імпровізацій, уникають «гострих кутів».

*Німці* при проведенні ділових переговорів працелюбні, пунктуальні, старанні, компанійські, бережливі, раціональні, організовані, педантичні, серйозні, ощадливі.

Переговори ведуть професійно. Тому реально вступають в переговори тільки тоді, якщо бачать для себе реальну можливість знайти оптимальне рішення.

Схильні до безумовного виконання взятих на себе зобов'язань.

*Італійці* при проведенні ділових переговорів експансивні, гарячі, норовисті, компанійські. Чутливі до дотримання правил ділової етики, тому при проведенні переговорів дуже важливо їх дотримуватись.

Надають увагу, щоб переговори велись між партнерами, які мають приблизно однаковий офіційний статус в діловому світі.

*Іспанці* при проведенні ділових переговорів серйозні, відкриті, галантні, людяні, мають почуття гумору, вміють працювати в команді. Не бачать нічого поганого в тому, що запізнились на ділову зустріч. Люблять багато говорити, не дотримуючись регламенту.

Для партнерів, що ведуть переговори з італійцями, потрібно пам'ятати, що не бажано призначати час переговорів опівдні, оскільки іспанці – сіести (тобто після обіду звикли відпочивати).

*Шведи* при проведенні ділових переговорів пунктуальні, акуратні, серйозні, ґрунтовні, порядні, надійні, стримані, ведуть переговори високопрофесійно, явно не показують своїх емоцій.

Шведи попередньо дуже ретельно вивчають пропозиції, аналізують питання до найдрібніших деталей, тому для успіху в переговорах зі шведами потрібна дуже ретельна підготовка.

*Китайці* при проведенні ділових переговорів особливу увагу приділяють двом речам [1]:

- збиранню інформації про предмет обговорення та про партнерів;
- формуванню почуття дружби, тобто налагодженню добрих особистих стосунків з партнерами.

На початку переговорів китайці значну увагу приділяють зовнішньому вигляду учасників, манерам їх поведінки, визначають статус кожного учасника делегації, орієнтуючись потім на тих, у кого вищий статус, як офіційний, так і неофіційний.

Окрім того, китайці намагаються виділити з членів делегації партнера тих осіб, які симпатизують їм, з метою наступного впливу (різними способами) на цих людей для підтримки їхньої позиції.

При проведенні переговорів з китайцями перше слово завжди надається гостям, які повинні висловити свою точку зору.

Китайська сторона може зробити поступки тільки під кінець переговорів (таким чином вони враховують помилки, які були зроблені партнерами).

Остаточні рішення щодо укладення договору китайська делегація, як правило, приймає не за столом переговорів, а дома.

Китайці завжди позитивно оцінюють результати переговорів та схвалюють їх, навіть якщо позитивного рішення і не досягнуто.

*Японці* при проведенні ділових переговорів працелюбні, дотримуються традицій, схильні до запозичень чужого досвіду, дисципліновані, віддані авторитету, мають сильне почуття обов'язку, ввічливі, акуратні, мають високе самовладання, ощадливі, допитливі, працюють колективно.

Посмішка у японців може означати різне: від дружнього ставлення до стриманості та скритності. Японці уникають прямих поглядів, їм не імпонує манера при проведенні переговорів торкатися співрозмовника.

Важливий елемент правил гарного тону для японців – нахили.

На початку переговорів для японців прийнято обмінюватись письмовою інформацією про свої фірми. Точність переговорів (початок, закінчення, виконання зобов'язань) – найважливіша риса ведення переговорів.

Японці схильні до поступок. Якщо ви зробите значну поступку, то вони, найчастіше, відповідять тим же.

Не сприймають погроз. Це не принесе успіху в переговорах.

Слово «так», яке виголошують японці, та відповідний кивок головою ще не означають їх дійсної згоди. Часто це слово та жест говорять тільки про те, що вас уважно слухають.

Японці значну увагу приділяють розвитку особистих відносин з партнерами. Тому вони схильні до обговорення проблем під час неофіційних прийомів.

*Угорці* при проведенні переговорів не люблять торгуватися і тому схильні до поступок, не вимагаючи нічого взамін. Угорці згодні просто пообідати в ресторані, але не обговорювати там ділові питання. Всі питання вони намагаються вирішувати за столом переговорів.

*Араби* при проведенні ділових переговорів дотримуються головного правила – встановлення довіри між партнерами. Араби постійно звертаються до своїх коренів, постійно пригадують минуле, дотримуються ісламських традицій. Вони надають перевагу попередньому опрацюванню всіх деталей питань, що виносяться на переговори, чутливі до питань, пов'язаних з національною незалежністю. Необережне слово або жарт про це може зламати весь хід переговорів.

#### **19.4. Дотримання вимог офіційного протоколу при проведенні ділових переговорів та зустрічей**

До вимог офіційного протоколу відноситься низка питань, основними серед яких є такі [1]:

- організація зустрічі закордонних гостей;
- організація офіційного прийому;
- проведення протокольних заходів;
- дотримання ділового етикету;
- дарування ділових подарунків та інші питання.

При *організації зустрічі закордонних гостей* потрібно дотримуватись таких правил [2]:

- сторона, яка проводить переговори, повинна зустріти приїжджих гостей та розмістити їх в готелі;
- якщо прийнято рішення безпосередньо доставити гостей, то під'їжджаючи за гостями, автомобілі ставлять із лівого боку вздовж тротуару. Першим сідає найпочесніший пасажир;



– до місця призначення автомобіль під'їжджає таким чином, щоб пасажири виходили через праві двері. Першим також повинен виходити найпочесніший пасажир;

– у вестибюлі гостей повинна зустрічати уповноважена особа (може бути заступник керівника ), яка проводить гостей до керівника організації. Керівнику не доцільно самому зустрічати гостей за винятком особливо важливих випадків.

*Організація офіційного прийому* передбачає: вибір виду прийому, узгодження списку запрошених, завчасне розсилання запрошень, розробка плану розміщення гостей за столом, складання меню, підготовка приміщень, сервіровка столів, обслуговування гостей, підготовка тостів та речей, визначення порядку прийому гостей тощо.

Якщо було отримано письмове запрошення на прийом, на нього потрібно відповісти. На офіційних запрошеннях після тексту справа друкується скорочення R.S.V.P. (фран. *Repondez s'il plat*), що французькою означає «Будь ласка, дайте відповідь».

Позитивна відповідь означає, що відвідини прийому є обов'язковим. Приходити потрібно точно в зазначений час.

Для офіційного прийому потрібен спеціальний одяг, про що повинно бути вказано у запрошенні: парадний одяг, фрак, смокінг, звичайний костюм тощо.

Наприклад, у запрошенні сказано: форма одягу вечірня, чорна краватка «метелик». Це означає, що взимку потрібно одягнути одnobортний або двобортний смокінг чорного або синього кольору, жилет (для двобортного смокінгу – не обов'язково), чорну чи синю краватку, або краватку-метелик, або бант; шкарпетки – чорні або сині під колір костюма; білий носова хустка у лівій нагрудній кишені, білий шовковий шарф.

Влітку – це легкий білий смокінг, який можна одягнути з чорними або синіми брюками.

Але потрібно пам'ятати, що всі парадні та вечірні одяжі одягають після 6-ти годин вечора.

Брюки та піджак для звичайного костюма повинні бути одного кольору.

На прийомах керівник (хазяїн) та його дружина (хазяйка) сідають напроти один одного. Праворуч від хазяїна садять самого почесного гостя.

Якщо гостям потрібно дати зрозуміти, що вже пора йти додому, то потрібно сказати фразу: «Сьогодні Ви можете взяти з собою....» і вказати на подарунки, сувеніри, авторучки тощо. Всі розуміють натяк та залишають хазяїв.

До основних видів протокольних заходів відносяться: «коктейль», ланч, чай, обід, шведський стіл, вечеря, «келех шампанського» та інші [2].

*Коктейль* («а ля фуршет») зазвичай проводиться в проміжок часу між 17 до 18 годинами. Тривалість – до 2-х годин. Коктейль проводиться стоячи без щедрого частування.

*Ланч (або сніданок)* справляється між 12 та 13 годинами дня і триває від 1 до 1,5 години. Закінчується пропозицією чаю або кафи.

*Чай* проводиться в проміжок часу між 16 та 18 годинами, як правило, для жінок. Тривалість – до 1-1,5 години. Можливі випадки запрошення чоловіків. Означає чай і більш нічого.

*Обід* – це найбільш почесний вид прийому, який починається в проміжок часу від 20 до 21 години. Триває 2-3 години та більше, причому безпосередньо за столом – одна година, а решта часу – у вітальнях.

*Шведський стіл* – менш офіційний, ніж обід. Запрошені гості можуть вільно пересуватись у приміщенні та спілкувати між собою, самотійно вибирають напої, закуски, ласощі тощо.

*Вечеря* відрізняється від обіду тільки часом початку. Починається в 21 годину та пізніше.

*«Келех шампанського»* справляється в проміжок часу між 12 та 13 годинами. Обов'язково закінчується до 13 години дня. Це просто невелика зустріч.

При проведенні ділових зустрічей та переговорів як хазяї, так і гості повинні дотримуватись *ділового етикету*.

Дотримання ділового етикету, наприклад, передбачає [4]:

– якщо та стіл поставлені попільнички, то це означає, що в процесі спілкування можна курити, але в будь-якому випадку про це потрібно спитати дозволу у присутніх жінок. Якщо попільничок немає, то курити за

столом не бажано. В цьому випадку хазяї повинні потурбуватися про підготовку місць для курців;

– жінкам, запрошеним на ділову зустріч, потрібно пам'ятати про довжину плаття чи спідниці. Короткі спідниці та прозорі блузи – не для ділових зустрічей. В ділових колах до них ставляться негативно.

Під час ділового спілкування потрібно правильно застосовувати діловий лексикон. Наприклад, не слід казати:

- я дуже спішу, я вам все одразу розповім;
- я вважаю...;
- я зараз вам доведу...;
- ви мене зрозуміли;
- поза сумнівом...;
- на мою думку...;
- як я вже говорив...;
- що стосується мене...;

Бажано говорити:

- ви дуже зайняті, я постараюсь Вам швидко розповісти...;
- чи не вважаєте ви, що...;
- тепер ви легко можете переконатися...;
- я зрозуміло висловлююсь?

Потрібно також пам'ятати, що погане враження на співрозмовників справляє ситуація, коли протилежна сторона обговорює власні проблеми та сперечається між собою.

В процесі ділового спілкування та проведенні ділових переговорів не слід забувати, що в діловому світі *прийнято робити подарунки та дарити сувеніри*. Але при цьому потрібно дотримуватись певних правил та такту.

Так, не можна дарувати дорогі речі. Це може поставити колегу в незручне положення. Потрібно дарувати те, що відповідає бажанню та інтересам партнера, несе відбиток вашого особистого до нього відношення.

При ділових візитах в іншу країну доречно дарувати скульптури, гравюри, пам'ятні медалі, настінні тарілки, книги і т.ін., тобто все те, що має художнє оформлення.

Ніколи не можна дарувати предметів туалету (шкарпетки, сорочки, шляпи тощо, за винятком краватки). Більш широким є набір подарунків

для секретарки, оскільки це подарунок особисто для неї: коробка цукерок, книга, букет квітів, квитки в театр, сумочку тощо.

Дарувати подарунки потрібно тактично, супроводжуючи дарування приємними словами, короткими побажаннями, жартами. Якщо вас запросили додому, кращим подарунком є живі квіти. Квіти можна дарувати і чоловіку – хазяїну оселі. Але будьте обережні з білими та червоними квітами, оскільки вони не всім подобаються.

Не можна дарувати речі, які вже були у вживанні, за винятком антикваріату, раритетів, коштовностей.

Приймати подарунки потрібно тактично: подякувати, розпакувати, якщо дозволяє ситуація, оцінити увагу та смак дарувальника, висловити задоволення.

Якщо подарунок передається через третю особу, то потрібно подякувати за подарунок телефоном або коротким листом.

Ніколи не робіть різдвяних подарунків вищому керівництву, якщо у вас немає з ним дружніх відносин.

Відмовитись від подарунку можна лише у тому випадку, якщо прийняти цей подарунок непристойно або він настільки дорогий, що робить вас боржником. При відмові підкресліть вдячність за увагу та мотивуйте свою відмову. Відмовивши один раз, не приймайте дарунок після повторних умовлянь. Відмовляйтесь ввічливо і тактовно.

### ***Питання для самоконтролю:***

1. Поясніть, що являють собою ділові переговори. Назвіть та охарактеризуйте основні способи ведення ділових переговорів.

2. Які обставини потрібно враховувати при проведенні особистих ділових переговорів?

3. Назвіть основні етапи ділових переговорів.

4. Охарактеризуйте суть та зміст ділового протоколу.

5. Що являє собою організаційна підготовка до проведення ділових переговорів? Охарактеризуйте основні дії сторін переговорів в цьому випадку.

6. Що являє собою професійна підготовка до проведення ділових переговорів?

7. Назвіть основні етапи робіт з професійної підготовки до проведення ділових переговорів та дайте їм характеристику.
8. Якою може бути позиція сторін при проведенні переговорів?
9. Для чого потрібно попередньо вивчати склад учасників переговорів з боку протилежної сторони?
10. Якою може бути тактика ведення переговорів? Чим відрізняється активна тактика ведення переговорів від вичікувальної?

### **Список використаної літератури до теми 19:**

1. Н. Durand, Bastiat, Frederic, International Encyclopedia of the Social Science, vol. 2, ed. D.L. Sills (Macmillan Free Press, 1968).
2. Гончаров И. А. Фрегат «Паллада» / И. А. Гончаров. – Наука. Ленинградское отделение, 1986. – 880 с.
3. Глобальні закономірності розвитку сучасного ринку: [навч. посіб.] / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця: ВНТУ, 2008. – 127 с.
4. Калетнік Г. М. Зовнішньоекономічна діяльність: теоретичні та практичні: [навч. посіб.] / Г. М. Калетнік, В. О. Козловський, Г. М. Заболотний, С. В. Козловський. – К.: «Хай-Тек Прес», 2012. – 352 с.
5. Козловський В. О. Зовнішньоекономічна діяльність. Практикум. Частина I. Основи зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посіб.] / В. О. Козловський. – Вінниця: ВНТУ, 2008. – 197 с.
6. Козловський В. О. Зовнішньоекономічна діяльність. Практикум. Частина II. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посіб.] / В. О. Козловський. – Вінниця: ВНТУ, 2009. – 224 с.
7. Козловський В. О. Зовнішньоекономічна діяльність. Практикум. Частина III.

## ТЕМА 20. ЕТИКА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

*20.1. Поняття етики і соціальної відповідальності бізнесу*

*20.2. Етичні аспекти поведінки компанії у крос-культурному та міжнародному контексті*

*20.3. Сфери соціальної відповідальності бізнесу*

### **20.1. Поняття етики і соціальної відповідальності бізнесу**

У будь-якому суспільстві, як правило, приймаються формальні закони, які відображають переважаючі етичні норми поведінки членів цього товариства (соціальні норми поведінки). Слово «етика», походить від грецького і стародавнього слова «etos» – спільне житло, місцеперебування. Значення слова перетворилось згодом на звичай, характер, темперамент. В історії слова спостерігалось таке важливе положення про звичаї і характери людей, які народжуються у спільному житті. Ще Аристотель, великий філософ античності визначав значення слова «etos», як характер або темперамент та вкладав його в основу прикметника «ethicos», значення якого вже набуває нового значення – «етичний» [3].

Опис етичних аспектів поведінки у крос-культурному та міжнародному контексті ґрунтується на аналізі того, як компанія поводить себе зі своїми працівниками, як працівники ведуть себе по відношенню до компанії, а також того, як і компанія, і її персонал відносяться до інших суб'єктів економічної діяльності. До середини ХХ ст. бізнесом реалізуються розрізнені стандарти соціальних технологій як відповідь на звернення, прохання місцевої влади або вимоги профспілок в різних сферах корпоративного управління, тобто переважає «реактивний» підхід. Проте з 1970-х років провідним бізнесом США і Великобританії була усвідомлена необхідність об'єднання розрізнених елементів корпоративної політики і вироблення цілісних підходів, процедур і правил до координації зовнішніх комунікацій. На початку ХХІ ст. крупний бізнес США і Західної Європи сформував власну політику корпоративної соціальної відповідальності. Крім того, міжнародний Інститут соціальної і етичної

відповідальності спільно з британською консалтинговою групою «CSR Network» в 2004 р. вперше склали рейтинг корпоративної відповідальності бізнес-структур, який підтвердив, що їхня діяльність відповідає інтересам суспільства [2].

Сьогодні в міжнародному бізнес-середовищі реалізація принципів соціальної відповідальності – це складові успішної стратегії, яка формує позитивний імідж і репутацію, залучає клієнтів і утримує кращих працівників. Останнє десятиліття свідчить, що соціальна відповідальність бізнесу набула широкого поширення в Україні. Добročинність з обов'язку перетворюється на важливу складову корпоративної стратегії; оприлюднюється все більше нефінансових звітів; добročесність стає нормою корпоративної соціальної поведінки, зміщуються акценти суспільних цінностей і пріоритетів. Разом з економічними чинниками на конкурентоспроможність і прибутковість бізнесу впливають неекономічні чинники - рівень соціального забезпечення персоналу, ініціація програм підтримки лікарень, шкіл та інтернатів, реалізація інноваційних механізмів контролю якості, впровадження екологічно безпечних і енергозберіжних технологій тощо. В Україні спостерігається постійна тенденція до усвідомлення потреби в соціально відповідальній поведінці різних членів суспільства, і в першу чергу – бізнесу. Передумовами цього є декілька причин [2]:

По-перше, у зв'язку з порівняно нетривалою історією становлення ринкових відносин, суспільство має певною мірою завищені очікування щодо бізнесу, при цьому не завжди чітко усвідомлюючи його природу, проблеми і мотивацію.

По-друге, при традиційній схильності до добродійності в суспільстві спостерігається сприйняття соціально відповідальної поведінки бізнесу як належної.

По-третє, велика кількість накопичених соціальних, економічних і екологічних проблем певним чином активізує участь бізнесу в їхньому рішенні. Цим питанням приділяється пильна увага учених і практиків, що дозволяє формувати бізнесу політику соціальної відповідальності, зважаючи на регіональну економічну, політичну, культурну і соціальну специфіку. Плідна співпраця бізнесу і неурядових громадських організацій

сприяє ефективному вирішенню екологічних, соціальних і демографічних проблем.

## **20.2. Етичні аспекти поведінки компанії у крос-культурному та міжнародному контексті**

Один з найважливіших етичних аспектів поведінки у крос-культурному та міжнародному контексті – це відношення компанії до свого персоналу. У цьому питанні існує два крайніх, діаметрально протилежні випадки. У першому з цих випадків керівництво компанії прагне до того, щоб комплектувати штат виключно найкращими фахівцями, надавати працівникам широкі можливості для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання, забезпечувати адекватну оплату праці і різні допомоги, а також поважати особисті права і гідність кожного працівника компанії. Інший крайній випадок – коли основним критерієм підбору персоналу є упередженість або особисті уподобання керівництва, коли в компанії практикується навмисне обмеження можливостей розвитку, забезпечується мінімально допустима оплата праці та коли з працівниками звертаються грубо і без належної поваги до їх особистої гідності [1].

Насправді найбільші відмінності між етичними аспектами поведінки стосуються таких сфер діяльності компанії, як наймання та звільнення працівників, оплата праці та забезпечення умов праці, а також конфіденційність приватного життя працівника і повагу до нього. У деяких країнах як етичні, так і законодавчі норми припускають наймання і звільнення працівників на підставі єдиного критерію – здатності працівника виконувати ті чи інші посадові обов'язки. У той же час в інших країнах пільгові умови для тих або інших категорій працівників створюються за іншими критеріями, зокрема за тендерною ознакою або за етнічною належністю, за віком або за іншими параметрами, що не мають жодного стосунку до посадових обов'язків працівника.

### **Ставлення працівників до компанії**

Численні етичні проблеми пов'язані і з тим, як робітники і службовці ставляться до своєї компанії. До числа основних етичних проблем, що стосуються взаємин між працівниками і компанією, відносяться конфлікт



інтересів, безпека та конфіденційність, а також чесність працівника. Конфлікт інтересів має місце у випадку, коли те чи інше рішення може принести користь працівника, який приймає це рішення, і в той же час завдати шкоди компанії. Кожному культурному середовищу властиве своє специфічне сприйняття етичності поведінки працівника в разі, коли має місце конфлікт інтересів. В якості прикладу можна розглянути ситуацію, коли постачальник пропонує подарунок службовцю компанії. У деяких компаніях існує тверда переконаність у тому, що такий подарунок може спровокувати конфлікт інтересів. У керівництва таких компаній є побоювання в тому, що співробітник компанії, відповідальний за організацію поставок, почне віддавати перевагу саме того постачальника, від якого він отримує подарунки, а не того, який поставляє більш якісну продукцію. Для того щоб захистити себе від такої небезпеки, у багатьох компаніях проводиться політика, яка забороняє співробітникам відділу постачання приймати подарунки від постачальників [4].

Відношення працівників і компанії до інших суб'єктів економічної діяльності

Третій важливий аспект етики ведення бізнесу стосується відносин між компанією і її працівниками та іншими суб'єктами економічної діяльності. У число суб'єктів, що представляють для компанії першорядний інтерес, входять замовники, конкуренти, акціонери, постачальники, дилери та профспілки. Найчастіше проблеми етичного характеру виникають у таких сферах взаємодії між компанією та іншими суб'єктами економічної діяльності, як рекламна діяльність і просування продукції, розкриття інформації про фінансовий стан компанії, розміщення замовлень і матеріально-технічне постачання, перевезення вантажів, укладання угод, ведення переговорів, а також інші сфери ділових взаємовідносин.

Відмінності у практиці ведення бізнесу, властиві різним країнам, створюють додаткові труднощі етичного плану для компаній та їх працівників. У деяких країнах невеликі хабарі і побічні платежі є частиною нормального, звичного стилю ведення бізнесу. Іноземні компанії в більшості випадків йдуть місцевим звичаям незалежно від того, чи вважається це етично або неетичним на батьківщині. Наприклад, у Китаї місцеві журналісти розраховують на те, що їм буде оплачено проїзд в

таксі, коли вони повинні висвітлювати прес-конференцію якої-небудь компанії. В Індонезії іноземець може отримати права на водіння автомобіля, як правило, за один рік. Проте цей процес може бути значно прискорений» за додаткові \$100. У Румунії загальноприйнятою нормою є те, що працівники будівельної інспекції отримують «чайові» за позитивний висновок про результати перевірки.

### **20.3. Сфери соціальної відповідальності бізнесу**

Соціальна відповідальність компанії може проявлятися по відношенню до сторін, зацікавлених в результатах її діяльності, а також по відношенню до навколишнього середовища і до суспільного добробуту в цілому. Деякі компанії визнають свою відповідальність за всіма трьома напрямками і докладають максимум зусиль до того, щоб досягти успіху в кожному з них. У той же час інші компанії роблять особливий наголос на одній або двох сферах соціальної відповідальності. Існують також компанії, які не визнають свою відповідальність перед суспільством ні в якому вигляді.

Сторони, зацікавлені в результатах діяльності компанії (organizational stakeholders), — це фізичні особи та інші компанії, які знаходяться в безпосередній залежності від методів ведення бізнесу, прийнятих у компанії, а також мають свою частку в результатах її діяльності.<sup>13</sup> Більшість компаній, що прагнуть виконувати свої зобов'язання перед зацікавленими сторонами, в першу чергу зосереджують свої зусилля на задоволенні потреб трьох основних груп зацікавлених осіб: споживачів, працівників і інвесторів. Крім того, ці компанії намагаються задовольнити також потреби та очікування інших зацікавлених сторін, що мають певне відношення і важливих в тій чи іншій мірі для діяльності компанії [1].

Компанії, які несуть відповідальність перед споживачами своєї продукції, прагнуть обходитися з ними чесно і справедливо: призначати помірні ціни, виконувати гарантійні зобов'язання, забезпечувати своєчасну доставку товарів, а також підтримувати високу якість продукції.

Компанії, які демонструють соціальну відповідальність по відношенню до персоналу, звертаються зі своїми працівниками

справедливо, сприяють формуванню здорових стосунків у колективі, а також поважають гідність працівників і задовольняють її основні потреби. Такі компанії, як 3M Company, Hoescht AGw Honda, мають хорошу репутацію в цій сфері. Крім того, ці компанії докладають максимум зусиль до того, щоб знаходити, наймати, навчати і просувати кваліфікованих працівників з числа національних меншин. Забезпечення соціальної відповідальності компанії перед інвесторами передбачає правильне ведення фінансової звітності, надання акціонерам необхідної інформації про фінансові результати діяльності фірми, а також управління компанією з урахуванням захисту прав і інвестицій акціонерів. Крім того, керівництво повинне проявляти особливу ретельність і об'єктивність в оцінці майбутнього економічного зростання і рентабельності компанії, а також не допускати навіть видимості некоректних дій в таких чутливих сферах, як незаконні операції з цінними паперами на основі конфіденційної інформації, маніпуляції з курсами акцій, а також приховування фінансової інформації [1].

#### Навколишнє середовище

Друга важлива сфера соціальної відповідальності належить до навколишнього середовища. Екологічно та соціально відповідальний бізнес означає:

- вихід бізнесу з мінімальних рамок самозабезпечення і внесок власних ресурсів у довгостроковий розвиток внутрішнього і зовнішнього середовища;

- реалізацію заходів екологічної та соціальної спрямованості шляхом збереження добре оплачуваних робочих місць, виробництва якісних товарів і послуг, охорони природи, застосування у бізнес відносинах чесної ділової поведінки;

- врахування суспільних очікувань у відношенні не тільки своєї продукції і підвищення прибутковості, але й своєї участі у формуванні національної та регіональної економіки.

Міжнародний стандарт з КСВ «ISO 26 000» визначає екологічну відповідальність як відповідальність, розвиваючу сталий розвиток і спосіб життя [3].

Суть екологічної відповідальності виявляється через три основні функції: стимулюючу, компенсаційну та превентивну і полягає у

збереженні сталого балансу економічних та екологічних інтересів у процесі господарської діяльності на базі попередження, скорочення та відновлення втрат у природному середовищі.

Проявом *стимулюючої функції* є наявність економічних та нормативно-правових стимулів до охорони довкілля.

*Компенсаційна функція* екологічної відповідальності полягає у відшкодуванні збитків, завданих навколишньому природному середовищу у грошовому чи натуральному виразі.

*Превентивна функція* реалізується у формі примусових засобів впливу на поведінку учасників екологічних відносин шляхом застосування покарання та відшкодування завданих збитків.

Основні елементи екологічної відповідальності бізнесу:

1. Запровадження корпоративної екологічної політики.
2. Екологічний аудит.
3. Залучення працівників до екологічних ініціатив.
4. «Зелене постачання».
5. Виробництво «зелених» товарів.
6. Система екологічного управління (Environmental Management System) [4].

Існують різні погляди на реалізацію принципів соціальної відповідальності бізнесу. Деякі люди переконані в тому, що окрім соціальної відповідальності у сфері відносин із зацікавленими сторонами, а також у питаннях охорони навколишнього середовища комерційні організації повинні також сприяти підвищенню суспільного добробуту в цілому. Прикладом соціальної відповідальності такого типу може слугувати фінансова допомога, яку компанії надають благодійним установам і організаціям, а також некомерційним фондів і асоціацій; підтримка музеїв, філармоній, некомерційні радіо - і телевізійних каналів; участь у поліпшенні роботи державної системи охорони здоров'я і освіти. На думку багатьох людей, компанії повинні вживати більш активні дії, спрямовані на усунення політичного і соціального нерівноправності, існуючого у світі. Згідно з таким переконанням, компанії не повинні вести бізнес в тих країнах, в яких зафіксовані численні випадки порушення прав людини (наприклад, з Китаєм або В'єтнамом). Посилився останнім часом інтерес американських і європейських компаній до запасів нафти в країнах

Західної і Центральної Африки також викликав стурбованість фактами порушення прав людини в цих регіонах [1].

У цілому роль соціальної відповідальності бізнесу визнається на міжнародному рівні, усе більше інвестори звертають увагу окрім фінансової звітності на соціальні звіти, що підтверджує необхідність розробки та впровадження соціальних програм.

### ***Питання для самоконтролю:***

1. Що таке етика?
2. Назвіть відмінності між етичною і неетичною поведінкою.
3. Яку роль відіграє культура у формуванні етики поведінки?
4. Як в компаніях здійснюється управління етикою поведінки в зарубіжних країнах?
5. Що таке соціальна відповідальність?
6. Назвіть відмінності між етикою і соціальною відповідальністю.
7. Назвіть основні сфери соціальної відповідальності компаній в міжнародному бізнесі.
8. Які основні елементи екологічної відповідальності бізнесу?
9. Розкрийте суть екологічної відповідальності через її функції.

### **Кейс**

*«Заплутаний слід відповідальності за катастрофу нафтового танкера» [1]*

Катастрофа танкера «Prestige» (який належить одній країні, підпорядковується в адміністративному плані іншій країні і фрахтується компаніями з різних країн світу) відновило спори з приводу перевірки морських суден і застосування законів, що регулюють перевезення вантажів морським транспортом.

Коли зношений танкер зареєстрований на Багамах, належить ліберійській компанії, підпорядковується грецької морської адміністрації, зафрахтований російською нафтовою компанією, розташованою в Швейцарії, і здійснює плавання під керівництвом капітана-грека, командувача азіатським екіпажем, — хто в кінцевому підсумку несе

відповідальність за екологічний та економічний збиток, викликаний розливом нафтопродуктів?

Старий однокорпусний танкер «Prestige» з вантажем 70 000 тонн мазуту розколовся навпіл і затонув біля північного узбережжя Іспанії. Ця катастрофа розпалила пристрасні суперечки навколо проблеми перевірки технічного стану морських суден, що перевозять вантажі, а також навколо проблеми застосування міжнародних законів, що регулюють морські перевезення.

Танкер, спущений на воду 26 років тому, отримав пробоїну під час шторму і почав тонути, розливаючи нафтопродукти в море. Через розлив 10 000 тонн цього вкрай токсичного вантажу утворилося 130-кілометрове пляма нафти, що призвело до забруднення більшої частини багатих рибних місць в районі Галісії. Більше 1000 рибалок втратили роботу, птиці вкрилися шаром мазуту, а в затоках загинули омари.

У північній Атлантиці дуже жвавий рух морського транспорту, і катастрофа танкера «Prestige» — не перший випадок, який призвів до розливу нафтопродуктів у північно-східного узбережжя Іспанії. Франція також постраждала від екологічних катастроф, викликаних аваріями вантажних кораблів. Після катастрофи танкера «Prestige» президент Франції Жак Ширак (Jacques Chirac) закликав до прийняття «драконівських заходів» по забезпеченню безпеки морських перевезень та захисту берегів європейських країн від погрози екологічних катастроф.

У 1999 р. біля берегів Бретані затонув танкер «Erika», що призвело до розливу 15 000 тонн мазуту і забруднення 400 км узбережжя. Після краху танкера Франція звернулася до Європейського Союзу з пропозицією заснувати організацію із забезпечення безпеки морських перевезень, однак справа загрузла в трясовині дискусій про те, де має бути розташована штаб-квартира організації.

«Ми зробили ряд важливих пропозицій, особливо після драми з танкером "Erika", — сказав пан Ширак. — В даний час назріла нагальна необхідність у тому, щоб прийняти термінові заходи, які, можливо, будуть в якійсь мірі "драконівськими", — серйозними і дуже суворими, навіть якщо вони вступають у суперечність з інтересами певних компаній».

Хосе Марія Азнар (Jose Maria Aznar), який був на той час прем'єр-міністром Іспанії, пригрозив порушити судовий процес з метою

компенсації витрат на очищення навколишнього середовища від забруднення нафтопродуктами.

Однак проти кого міг би прем'єр-міністр висунути судовий позов? Юристи стверджують, що останнім часом стало особливо важко застосовувати міжнародне морське право з-за того, що компанії і власники морських суден намагаються скорочувати свої витрати, реєструючи свої судна в так званих «податкових сховищах» (країнах з низькими податками), а також наймаючи дешеві, але в багатьох випадках погано підготовлені екіпажі.

Танкер «Prestige» не був винятком. Він був зареєстрований на Багамських островах, належав ліберійській компанії Mare Shipping, підпорядковувався адміністративно грецької компанії Universe Maritime і був зафрахтований російської торгової компанією Crown Resources, зареєстрованої в Швейцарії.

На момент написання книги іспанським властям вдалося притягнути до відповідальності тільки Апостолуса Магурса, капітана корабля, який є громадянином Греції. Він був заарештований за нанесення шкоди навколишньому середовищу і поміщений під варту в іспанському місті Ла Корунья.

Політика також є перешкодою на шляху вирішення даної проблеми. Після катастрофи танкера «Prestige» іспанський уряд ухопився за той факт, що танкер прямував в британську колонію Гібралтар, на яку Іспанія пред'являє свої територіальні претензії. Іспанія намагається звинуватити Великобританію в тому, що британський уряд не виконує директив ЄС по перевірці технічного стану морських суден. Лойола де Паласіо (Loyola de Palacio), громадянин Іспанії та комісар ЄС з питань транспорту та енергетики, пішов ще далі, звинувачуючи Гібралтар в тому, що сталося з танкером «Prestige». На думку Паласіо, в Гібралтарі не заборонений захід і розвантаження потенційно небезпечних однокорпусних танкерів, що дозволяє гібралтарцям наживатися на обслуговуванні суден, які не можуть заходити в європейські порти.

Британський уряд оголосив звинувачення Іспанії позбавленими усяких підстав. У своєму листі в Європейську Комісію, яке було опубліковано в «Financial Times», сер Найджел Шейнволд (Nigel Sheinwald), постійний представник Великобританії в ЄС, стверджує, що

танкер «Prestige» не на-правлявся в Гібралтар під час свого останнього драматичного подорожі.

«Останній раз танкер зупинявся на дозаправку в Гібралтарі, навіть не заходячи в порт, у червні 2003 р.», — сказано в листі.

Рішення про те, хто повинен нести витрати по ліквідації наслідків катастрофи, повинно прийматися у відповідності з Конвенцією про цивільно-правової відповідальності (Civil Liability Convention), прийнятої Міжнародною морською організацією (International Maritime Organization). У відповідності з цією конвенцією власник судна зобов'язаний відшкодувати збитки від витоку нафти з танкера, але цей збиток був визначений лише в \$80 млн.

Згідно з висновками Intertanko, асоціації незалежних власників танкерів, в 95% випадків суми компенсації, передбаченої Конвенцією про цивільно - правової відповідальності, достатньо для того, щоб профінансувати очистку забруднених територій. У тих випадках, коли цієї компенсації недостатньо, починає діяти Міжнародний фонд компенсації за забруднення нафтою (International Oil Pollution Compensation Fund), який фінансується одержувачами нафти. Максимальна сукупна компенсація, що надається цими організаціями, становить \$180 млн.

Після катастрофи танкера «Prestige» було звернуто увагу також на перевірку технічного стану зношених судів. Європейська Комісія зажадала від урядів країн Європи швидше ввести в дію нові правила перевірки.

У відповідності з цими правилами портові влади повинні перевіряти мінімум 25% усіх суден, що заходять у доки, причому в першу чергу повинні перевірятися зношені однокорпусні суду. Як заявив прес-секретар ЄС, ті судна, стан яких відповідає технічним вимогам, повинні отримувати пріоритетне обслуговування.

### *Питання до кейсу*

1. Назвіть основні етичні проблеми у випадку з танкером «Prestige».
2. Назвіть основні проблеми соціальної відповідальності у випадку з танкером «Prestige».
3. Яка зі сторін цього конфлікту, на вашу думку, повинна була б нести найбільшу і саму невелику відповідальність перед законом за розлив нафти?



4. Не беручи до уваги політичних аспектів проблеми, які заходи можна було б зробити, щоб уникнути виникнення подібних проблем у майбутньому?

### **Список використаної літератури**

1. Гриффин Р., Пастей М. Г. Международный бизнес. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с.

2. Нохріна Л. А. Конспект лекцій з дисципліни «Соціальні технології» (для студентів 4 курсу денної і 4, 5 курсу заочної форми навчання напрямів підготовки 6.140101 «Готельно-ресторанна справа», 6.140103 «Туризм») / Л. А. Нохріна. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х.: ХНУМГ, 2014. – 106 с.

3. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. – Навч. посіб. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – 2015. –180 с.

4. Корпоративна соціальна відповідальність : підручник для студ. вищ. навч. закл., які навчаються за освітньо-професійною програмою магістра за спец. "Фінанси і кредит" / О. Гирик, О. Денис, О. Дубовик та ін. - К. : УБС НБУ, 2009. - 258 с.

## ГЛОСАРІЙ

**Авансовий платіж (payment in advance)** – платіж, здійснений в оплату послуг, засобів або матеріалів до їх отримання або використання.

**Акредитив (letter of credit)** – грошове зобов'язання банку, що видається за дорученням імпортера на користь експортера, на основі якого при виконанні умов і наявності документів, зазначених у ньому, банк проводить платіж. Через наявність поручительства банку акредитив є менш ризикованим способом платежу, ніж документарне інкасо. Банк, що видав акредитив, виробляє оплату лише у разі повного виконання умов акредитива. Факт оплати не залежить від виконання умов договору купівлі-продажу.

**Акціонерне товариство (Joint-stock company)** – один з різновидів господарських товариств. Акціонерним товариством визнається комерційна організація, статутний капітал якої розділений на визначене число акцій, що засвідчують права та обов'язки учасників товариства (акціонерів).

**Акціонерний капітал (Joint-stock capital)** – основний капітал акціонерного товариства, що утворюється за рахунок емісії акцій. Розрізняють: статутний капітал; передплатний (мобілізований шляхом передплати); оплачений (внесений в момент передплачування). Звичайно засновники випускають акції на суму, яка значно перевищує реальну вартість активів компанії, проводячи так зване розводження капіталу. Перевищення складає засновницький прибуток, який утворює додатковий капітал фірми.

**Багатонаціональна корпорація (БНК) (multinational corporation)** – корпорація, головна компанія якої належить капіталу двох і більше країн, а філії розміщені в багатьох країнах світу.

**Бартер (barter)** – прямий натуральний товарообмін на безгрошовій основі, коли визначена кількість одного чи кількох товарів обмінюється на еквівалентному за ціною кількості іншого чи інших товарів. Торгова операція здійснюється за схемою «товар за товар». Пропорції (оптимальні

розміри) визначаються сторонами бартерної угоди. Застосовується в період низького рівня (нестабільності) розвитку економіки, слаборозвинутих товарно-грошових відносинах, зростання інфляції та несталості валюти. Використання бартерних операцій дає можливість уникнути можливих збитків, спричинених інфляційними процесами або зменшити їх.

**Валютна система (currency system)** – сукупність грошово-кредитних відносин, що склалися на основі інтернаціоналізації господарського життя, розвитку світового ринку і закріплені в міжнародних договірних, і державно-правових нормах.

**Валютний арбітраж (currency arbitrage)** – валютна операція, що поєднує покупку (продаж) валюти з наступним здійсненням контр-угоди з метою одержання прибутку за рахунок різниці в курсах валют на різних валютних ринках (просторовий арбітраж) чи за рахунок курсових коливань протягом визначеного періоду (часовий арбітраж).

**Валютний кліринг (currency clearing)** – спосіб розрахунків у зовнішній торгівлі та інших формах економічних відносин між двома чи кількома країнами. Запроваджується на основі міжнародних платіжних угод, що укладаються між державами учасниками клірингу. В міжнародних платіжних угодах обумовлюються система клірингових рахунків і банки, які уповноважені їх вести; обсяг клірингу, тобто ті групи товарів чи послуг, поставки яких будуть оплачуватись за клірингом; валюта клірингу, тобто валюта, в якій буде вестися облік взаємних вимог і визначатися сальдо заборгованості; обсяг технічного кредиту, в межах якого за сальдо клірингу країна-боржник не виплачує процентів іншій країні; система вирівнювання платежів і остаточного погашення сальдо. За способом погашення сальдо кліринги можуть бути з вільною конверсією в інші (конвертовані) валюти та з обмеженою конверсією, без права конверсії.

**Валютний курс (rate of exchange)** – це ціна грошової одиниці однієї країни, виражена у грошовій одиниці іншої країни.

**Валютний опціон (currency option)** – договірне зобов'язання, що передбачає право (для покупця) і зобов'язання (для продавця) купити або продати певну кількість однієї валюти в обмін на іншу за фіксованим на

момент укладання угоди курсом на погоджену дату або протягом узгодженого періоду часу.

**Валютний ринок (foreign exchange market)** – система стійких економічних та організаційних відносин, пов'язаних з операціями купівлі-продажу іноземних валют та платіжних документів в іноземних валютах.

**Валютний ф'ючерс (currency futures)** - контракт на купівлю-продаж валюти з її поставкою в майбутньому, згідно з яким продавець зобов'язується продати, а покупець купити певну суму валюти за курсом, узгодженим у момент укладання угоди. Світова валютна система — форма організації міжнародних валютних (грошових) відносин, що історично склалася і закріплена міждержавними домовленостями.

**Валютні обмеження (currency limitations)** – це система економічних, юридичних та організаційних заходів, які регламентують операції з національною та іноземною валютою, золотом та іншими валютними цінностями.

**Валютні операції (currency operations)** – це операція, пов'язана з переходом права власності на валютні цінності, використанням валютних цінностей як засобу платежу в 22 міжнародному обігу; ввезенням, вивезенням, переказом та пересиланням на територію країни та за її межі валютних цінностей.

**Відкритий рахунок (open account)** – спосіб платежу, при якому експортер відправляє, а імпортер отримує товар до здійснення платежу. Після цього експортер виставляє імпортеру рахунок з зазначенням суми, форм і термінів оплати.

**Власний капітал (equity)** – включає кошти, отримані від випуску та реалізації акцій (власне акціонерний капітал) і резервний капітал, який створюється за рахунок відрахувань від прибутку.

**Демпінг (dumping)** – продаж товарів на зовнішньому ринку за викупними цінами, тобто за цінами, нижчими від ціни виробництва, а іноді й собівартості відповідних товарів у країні, що їх експортує. Збитки від демпінгової політики покриваються за рахунок прибутку від реалізації інших товарів або від встановлення монополю високих цін на

внутрішньому ринку. Різновидами є: постійний, випадковий, розбійницький (умисний), зворотній, взаємний (зустрічний) демпінг.

**Документарне інкасо (documentary collection)** – спосіб фінансового забезпечення зовнішньоторговельних операцій. Комерційні банки виступають в ролі агентів, що сприяють процесу платежу. Експортер складає документ (вексель / draft або тратта / bill of exchange), згідно з яким покупець зобов'язується виконати платіж до певного терміну. Після відправлення товару експортер передає тратту і відповідну товаросупровідну документацію (пакувальна відомість і транспортна накладна, або коносамент) своєму банку. Банк експортера передає документи банку імпортера, який негайно передає їх покупцю і стягує з нього належну експортерів суму.

**Економічне середовище (economic environment/milieu)** – це сукупність економічних умов у країні, в якій організація здійснює свої операції. Воно включає в себе такі фактори, як загальний рівень економічного розвитку, рівень заробітної плати і доходів населення, транспортне сполучення, курси валют, рівень інфляції і ставки банківського проценту, ставки оподаткування, особливості конкурентної боротьби, кількість і якість природних ресурсів тощо.

**Експорт (export)** – 1. Вивезення товару або капіталу за кордон самостійно або із залученням послуг незалежних маркетингових посередників. 2. Товари, які відправляють до іншої країни на продаж.

**Експорт капіталу (capital exports)** - вивезення капіталу за кордон, який здійснюється у грошовій або товарній формі з метою одержання прибутку, зміцнення економічних і політичних позицій. Запроваджується державами, фірмами, окремими підприємствами у вигляді позичкового капіталу (позики, кредити, вкладення на поточні рахунки іноземних

**Ембарго (embargo)** – 1. Заборона державною владою ввезення-вивезення товарів чи валютних цінностей, що належать іншій державі. 2. Заборона державного виходу з портів країни суден інших держав своїх чи власних і заходу іноземних суден у порти або затримання їх у територіальних водах. 3. Згідно із статуту ООН колективний репресивний захід стосовно держави, дії якої є небезпечними у міжнародній практиці.

**Етична поведінка (ethical behavior)** – це поведінка, яка узгоджується із загальноприйнятими соціальними нормами.

**Етичні аспекти поведінки в кроскультурному та міжнародному бізнесі** – *Ставлення компанії до працівників* (найом і звільнення працівників, оплата праці та забезпечення умов роботи, а також конфіденційність приватного життя працівника та повага до нього); *ставлення працівників до компанії* (конфлікт інтересів, секретність, конфіденційність, чесність працівника); *ставлення працівників і компанії до інших суб'єктів економічної діяльності* (замовникам, конкурентам, акціонерам, постачальникам, дилерам і профспілкам).

**Зворотний викуп (buy-back)** – продаж засобів виробництва в обмін на виготовлену з їхньою допомогою готову продукцію.

**Зустрічна купівля (counter purchase) або паралельний бартер** – обмін товарами, при якому одна фірма продає свої товари іншій фірмі в один час, а оплату отримує у формі продукції іншої фірми в більш пізній час.

**Зустрічна торгівля (countertade)** – товарообмінні операції, умови яких передбачають зустрічні зобов'язання продавців купити у покупця товари на частину або повну вартість товарів, що продаються. Види зустрічної торгівлі включають:

**Імпорт (import)** – 1. Ввезення у країну товарів іноземного виробництва.

**Імпортна ліцензія (import license)** – дозвіл компетентного органу ввезти визначену (чи необмежену) кількість товару протягом установленого часу на певних умовах.

**Імпортна угода (import agreement)** – комерційна діяльність, пов'язана і закупівлею і ввезенням іноземних товарів або послуг із наступною їхньою реалізацією на внутрішньому ринку. При цьому ввезений імпортований товар може бути готовою продукцією або перероблятися на вітчизняних підприємствах, якщо як товар була завезена сировина чи напівфабрикати.

**Індивідуальні підприємці (individual entrepreneurs)** – особи, які здійснюють комерційну діяльність на основі власності, що їм належить, безпосередньо управляють нею і несуть повну майнову відповідальність за результати діяльності.

**Інжиніринг (engineering)** – являє собою інженерно-консультаційні послуги по створенню підприємств і об'єктів. Інжиніринг є важливим методом підвищення ефективності вкладеного в об'єкт капіталу. Він розглядається як певна форма експорту послуг (передача знань, технології і досвіду) із країни виробника в країну замовника. Інжиніринг охоплює комплекс робіт з проведення попередніх досліджень, підготовці техніко-економічного обґрунтування, комплекту проектних документів, а також розробці документації по організації виробництва і керування, експлуатації устаткування і реалізації готової продукції.

**Квота (quota)** – кількісні обмеження в торгівлі як для товару загалом, так і для окремих фірм експортерів і країн постачальників. Квоти бувають імпортні й експортні.

**Квота експортна (export quota)** – вводить для обмеження пропозиції товару на експорт і запобігає зниженню експортних цін і доходів від експорту. Квотування на експорт здійснюється з метою забезпечення нормального товарообороту на внутрішньому ринку.

**Квота імпортна (import quota)** – встановлюється для зменшення попиту імпортних товарів на внутрішньому ринку для того щоб створити сприятливі умови для виробників усередині країни, не допустити падіння цін на внутрішньому ринку.

**Квотування (quotation)** – різновид заходів, пов'язаних із регулюванням зовнішньоекономічної діяльності, що вводяться державними та міжнародними органами з питань організації виробництва, експорту та імпорту товарів.

**Командитне товариство (limited partnership)** – це асоціація осіб, які беруть участь в бізнесі як співвласники для одержання доходів. Члени такого товариства підрозділяються на дві категорії: комплементарії, котрі несуть необмежену відповідальність всім своїм майном і командисти, котрі несуть відповідальність лише в межах свого внеску та відсторонені від участі в контролі.

**Конвертованість валюти (currency convertibility)** – це здібність резидентів та нерезидентів вільно без обмежень обмінювати національну

валюту на іноземну і використовувати іноземну валюту в угодах з реальними і фінансовими активами.

**Контракти на управління (management contracts)** – засіб, за допомогою якого фірми можуть надіслати частину свого управлінського персоналу для надання підтримки фірмі в іншій країні за певну плату.

**Контроль (control)** – це систематичний процес моніторингу діяльності організації, що забезпечує їх відповідність цілям, нормативним показникам і планам. Він є кінцевою функцією менеджменту, і прорахунки й недоліки у його виконанні призводять до погіршення результатів господарювання. Водночас належний контроль сприяє досягненню поставлених цілей. Три складові контролю: установлення стандартів; оцінка виконання; коригування. Мета контролю: сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечити виконання завдань (досягнення цілей), що стоять перед підприємством. Рівні контролю: стратегічний, організаційний, операційний.

**Корпорація (corporation)** – форма підприємництва, заснована на пайовій участі в капіталі об'єднання, юридичні права і зобов'язання якого відособлені від прав і зобов'язань його учасників.

**Котирування валют (currency quotes)** – це процес встановлення валютного курсу.

**Ліцензії безпатентні** – ліцензії, котрі підтверджують право використовувати ноу-хау без патентів на винахід. Основна частка світової торгівлі технологіями припадає на продаж безпатентних ліцензій, оскільки вони не потребують проведення додаткових НДДКР і передбачають мінімальний комерційний ризик.

**Ліцензійна угода (License agreement)** - це договір, згідно з яким ліцензіар (продавець) надає ліцензіатові (покупцеві) дозвіл на використання у визначених межах своїх прав на патенти, ноу-хау, товарні марки і за визначену винагороду.

**Ліцензія виняткова (exclusive license)** – документ, що передбачає монопольне право ліцензіата використовувати технологію і відмовлення ліцензіара від самостійного використання запатентованих винаходів чи ноу-хау та їх продаж на домовленій території.



**Ліцензія відкрита (open license)** – у випадку, якщо патентом має право скористатися будь-яка зацікавлена особа. Відкрита ліцензія оформляється у відповідному патентному відомстві, при цьому патентне мито стягується в половинному розмірі.

**Ліцензія на експорт, імпорт (exports/imports license)** – Дозвіл на вивезення або ввезення товару в країну, що видається згідно з господарським законодавством країни. Порядок отримання ліцензії вказується в контракті особливо або в загальних умовах: називається договірна сторона, яка повинна отримати ліцензію; термін отримання ліцензій.

**Ліцензія повна (global license)** – документ, що надає ліцензіатові виключне право на використання патенту або ноу-хау упродовж терміну дії угоди і відмовлення ліцензіара від самостійного використання предмета ліцензії упродовж цього терміну.

**Ліцензія примусова (compulsory license)** – у випадку, якщо компетентні органи примушують патентовласника передати іншим особам право на використання патенту.

**Ліцензування (licensing)** – комплекс дій органу виконавчої влади з надання дозволу на здійснення суб'єктом ЗЕД експорту, імпорту, використання патентів.

**Митний кордон (customs border/frontier)** – це кордон митної території, на якій держава має виключну юрисдикцію відносно митної справи.

**Митні тарифи (custom tariffs)** – систематизоване зведення митних ставок, встановлених для оподаткування товарів, що провозять через кордон. Перелік товарів відповідно до визначеної класифікації з вказівкою ставок на мито. Митний тариф визначаються відповідно до гармонізованої системи кодування і відповідності, в якій кожному товару, його виду, підвиду привласнюється власний код.

**Мито (duty)** – грошовий збір, стягнутий при ввезенні і вивезенні товарів за межі митної території країни. Ставки мита, згруповані в митному тарифі. За способами стягування мита вони поділяються на специфічні – стягуються з одиниці виміру кількості товару (тонни, штуки), і адвалорні – стягуються у вигляді відсотка з ціни товару.

**Міжнародна діяльність фірми (international activity of the firm)** – діяльність, пов’язана з експортом та імпортом товарів, капіталів, технологій, послуг, виконання сумісних з іншими країнами проектів, інтеграційними процесами в різноманітних сферах.

**Міжнародна інвестиційна діяльність (International investment activity)** – це форма міжнародного бізнесу, яка являє собою сукупність дій юридичних та фізичних осіб щодо реалізації інвестиційних проектів. Як свідчить досвід, підвищення інвестиційної активності має місце тоді, коли відбувається зниження рівня інфляції, стабілізується національна валюта, вдосконалюється система оподаткування, стабільними є законодавчо-нормативні акти, що регулюють інвестиційну діяльність. Активізація інвестиційної діяльності є свідченням розвитку підприємництва і позитивно впливає на зростання його соціально-економічної ролі в суспільстві.

**Міжнародна кооперація (international co-operation)** – взаємодія двох чи більше суб’єктів господарської діяльності, серед яких хоча б один є іноземним, при якій здійснюється спільна розробка або спільне виробництво, спільна реалізація кінцевої продукції та інших товарів на основі спеціалізації у виробництві проміжної продукції (деталей, вузлів, матеріалів, а також устаткування, що використовується у комплексних поставках) або спеціалізації на окремих технологічних стадіях (функціях) науково-дослідних робіт, виробництва та реалізації з координацією відповідних програм господарської діяльності.

**Міжнародна корпорація (international corporation)** – форма структурної організації великої корпорації, яка здійснює прямі інвестиції в різні країни світу. Міжнародні корпорації поділяються на: транснаціональні та багатонаціональні.

**Міжнародна ліквідність (international liquidity)** – сукупність усіх платіжних інструментів, які можуть використовуватись у міжнародних розрахунках. Її утворюють золото, вільно конвертовані валютні запаси держав, кредитні гроші (векселі, банкноти, чеки, депозити), міжнародні або композитивні (штучні) гроші (СПЗ, ЄВРО).

**Міжнародна торгова угода (international trade agreement)** – договір, контракт або торгова угода між двома чи кількома юридичними

сторонами, що знаходяться в різних країнах, із продажу або купівлі встановленої кількості товарних одиниць або надання послуг відповідно до погоджених сторонами умов. Термін “торгова угода” включає всі види угод, пов’язані з обміном товарами в матеріально-речовій формі і наданням послуг, що забезпечують міжнародний обіг.

**Міжнародний бізнес (international business)** – це система ділових взаємовідносин та господарських операцій, які здійснюються суб’єктами господарювання двох або більше країн з метою отримання прибутку.

**Міжнародний інжиніринг (international engineering)** – це діяльність спеціалізованих фірм по наданню комплексу послуг виробничого, комерційного і науково-технічного характеру, що виконуються фірмою-консультантом фірмі-клієнту при будівництві промислових, житлових об’єктів, об’єктів інфраструктури й ін., а також їхньому обслуговуванні в іншій країні. Інжинірингові фірми об’єднані в два міжнародних союзи: Європейський комітет інженерно-консультативних фірм, що нараховує ледве більш 500 фірм із персоналом близько 110 тис. чоловік та Міжнародна федерація інженерів-консультантів, що включає 6000 фірм-членів з персоналом близько 150 тис. працівників.

**Міжнародний маркетинг (international marketing)** – це процес планування і реалізації концепції, ціноутворення, просування та дистрибуції ідей, товарів і послуг метою створення обмінів, що задовольняють мети індивідів і організацій на території інших держав.

**Міжнародний стратегічний альянс (international strategic alliance)** – 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.

**Міжнародний стратегічний альянс (international strategic alliance)** – це відносно тривала між організаційна 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. Організації-засновники здійснюють спільне управління та контроль за діяльністю МСА.

**Міжнародний фінансовий менеджмент (international financial management)** – це система фінансового управління, що проводиться в умовах діяльності компанії на міжнародних ринках, та спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей у міжнародному масштабі. Метою міжнародного фінансового менеджменту є досягнення компромісу між цілями підприємства та фінансовими можливостями їх реалізації.

**Міжнародні валютні відносини (МВВ) (International monetary relations)** – це сукупність грошових відносин, які опосередковують рух товарів і факторів виробництва між країнами та формують самостійну міжнародну фінансову сферу.

**Міжнародні валютно-фінансові організації (international monetary and financial organization)** – це організації, що здійснюють міжнародне і міждержавне регулювання валютних відносин. До їх складу входять: Міжнародний валютний фонд, Міжнародний банк реконструкції і розвитку, Європейський банк реконструкції і розвитку, і багато регіональних міждержавних валютно-грошових організацій.

**Надлишок виробника (producer surplus)** – різниця між поточною вартістю товару і мінімальною ціною, за якою виробник готовий продати свій товар.

**Надлишок споживача (consumer surplus)** – різниця між ринковою ціною, за якою споживач придбав товар, і максимальною ціною, яку він згоден заплатити за даний товар.

**Національна валютна система (national currency system)** – це форма організації валютних відносин країни, за допомогою яких здійснюються міжнародні розрахунки, утворюються та використовуються валютні кошти держави. Паритет купівельної спроможності – співвідношення купівельних спроможностей двох чи більше валют відносно певного набору (кошика) товарів і послуг.

**Неетична поведінка (unethical behavior)** – це поведінка, яка не відповідає загальноприйнятим соціальним нормам.

**Одноосібне володіння (sole ownership)** – виробництво, що належить одній особі і кероване найчастіше цією ж особою. При одноосібному

володінні власник повністю контролює і відповідає по зобов'язанням свого підприємства.

**Організаційна структура (organizational structure)** – це система взаємопов'язаних структурних компонентів, яка використовується для управління діяльністю всіх підрозділів компанії. Типи: функціональна структура; продуктова (дивізіональна) структура; географічна структура; структура, орієнтована на споживача; матрична структура; командна структура; мережева структура.

**Офсетні угоди (offset purchases)** – продаж окремих компонентів експортованого товару, які виробляються в країнах-імпортерах.

**Патентні ліцензії (patent license)** – ліцензії, що підтверджують передачу права використання патенту без відповідного ноу-хау.

Під міжнародним стратегічним альянсом розуміють такі угоди, які: компенсують слабкі сторони чи створюють конкурентні переваги учасників; відповідають довгостроковим стратегічним планам партнерів; мають раціональні цілі для взаємозв'язку фірм.

**Позичковий капітал (debt capital)** – створюється за рахунок коштів банківського кредиту і коштів від випуску акцій.

**Політика вільної торгівлі (free trade policy)** – це політика мінімального втручання держави у зовнішню торгівлю, що розвивається на основі ринкових складових попиту і пропозиції. Вона базується на усуненні будь-яких перешкод до ввезення та вивезення іноземних та вітчизняних товарів.

**Проекти «під ключ» (turn key projects)** – укладення контракту на будівництво підприємств, які передаються власникові, коли вони повністю готові до експлуатації.

**Протекціонізм (protectionism)** – це державна політика захисту внутрішнього ринку від іноземної конкуренції з використанням системи обмежень імпорту. Форми протекціонізму: *селективний* – направлений проти окремих країн або окремих видів товарів; *галузевий* – направлений на захист окремих галузей, найчастіше сільського господарства; *колективний* – проводиться об'єднаннями країн щодо країн, які не входять у ці об'єднання; *прихований* – здійснюється методами внутрішньої економічної політики.

**Прямі зарубіжні інвестиції (foreign direct investment)** – реальні капіталовкладення в підприємства, обладнання, технологію або послуги, що створюють матеріальну базу для розширення бізнесу на національні кордони.

**Резервна валюта (reserve currency)** – національна валюта провідних країн світу, яка накопичується центральними банками інших країн як резерв коштів для міжнародних розрахунків.

**Реінжиніринг (reengineering)** – це інженерно-консультаційні послуги по перебудові систем організації і керування виробничо-торговими та інвестиційними процесами суб'єкта, що господарює, з метою підвищення його конкурентноздатності і фінансової стійкості. Він буває двох видів: кризовий реінжиніринг та розвитку. **Кризовий реінжиніринг** спрямований на вирішення кризових проблем суб'єкта, що господарює. Він застосовується в тих випадках, коли результативність фінансово-комерційної і виробничо-торгової діяльності суб'єкта, що хазяйнує, постійно знижується, конкурентноздатність його постійно падає, намітилася тенденція банкрутства і потрібний комплекс заходів для ліквідації цієї кризи. **Реінжиніринг розвитку** використовується у тих випадках, коли динаміка розвитку знижується і діюча структура організації й управління підприємством вже досягла межі в одержанні прибутку. В процесі реорганізації системи управління господарського суб'єкта на основі реінжинірингу здійснюється перехід від бізнес-процесу до бізнес-процес-реінжинірингу. Бізнес-процес являє собою дію персоналу управління в господарському процесі. Бізнес-процес-реінжиніринг – це оптимізація системи управління господарськими процесами, враховуючи зовнішньоекономічну діяльність.

**Світовий ринок (world market)** – сукупність національних ринків країн світу, пов'язаних між собою зовнішньою торгівлею, наданням транспортних послуг тощо.

**Спільне підприємництво (joint enterprise)** – являє собою діяльність, яка ґрунтується на співпраці юридичних та фізичних осіб різних країн, загальному розподілі прибутків та ризиків від її здійснення. Якщо діяльність не пов'язана з отриманням прибутку, то вона не може вважатися підприємницькою.

**Спільне підприємство (joint venture)** – володіння на пайових засадах, коли акціонерний капітал належить не численності дрібних акціонерів, а декільком співвласникам, кожен з яких має певну частку власності і поділяє ризик.

**Стратегічне планування (strategic planning)** – це процес визначення основної лінії організації, довгострокових цілей і виконання планів діяльності щодо досягнення зазначених цілей.

**Стратегічний альянс (strategic alliance)** – це ділова угода про взаємовигідне співробітництво між двома або більше компаніями.

**Страхування (хеджування) валюти (currency hedging)** – дії, спрямовані на недопущення ні чистих активів, ані чистих пасивів у даній валюті. Згідно з фінансовою термінологією страхування означає дію з недопущення двох видів відкритих позицій в іноземній валюті - довгих позицій (володіння довгостроковими активами в іноземній валюті) і коротких позицій (володіння іноземною валютою в більших обсягах, ніж необхідно в короткостроковому плані).

Стрімке зростання міжнародних операцій по торгівлі інженерно-технічними послугами призвело до утворення і розвитку міжнародного ринку інжинірингових послуг (виділився самостійний вид міжнародних комерційних операцій).

**Субсидювання цін (pricy subsidng)** – надання при певних умовах виробником конкретного виду товару за рахунок засобів державного бюджету, грошових асигнувань для компенсації втрат та збільшення доходів від реалізації.

**Субсидія (subsidy)** – допомога в грошовій або натуральній формі, що надається державою за рахунок державного або місцевого бюджетів, а також спеціальних фондів юридичним або фізичним особам, місцевим органам влади, іншим державам. Розрізняють прямі субсидії, спрямовані на розвиток необхідних галузей економіки, та непрямі субсидії, що являють собою систему пільгових податкових ставок, політику прискореної амортизації і т. д. та перехресні – це дотування однієї галузі або сектору економіки за рахунок іншої галузі або сектору за допомогою заходів державного регулювання.

**Товариство (association)** – об'єднання закритого типу з обмеженим числом учасників, що здійснюють спільну діяльність на основі пайової власності й беруть безпосередню участь в управлінні.

**Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) (limited liability company)** – це комерційна організація, утворена за узгодженням не менше ніж 2 громадян або юридичних осіб шляхом об'єднання їх вкладів з метою здійснення спільної господарської діяльності (у США та Англії – LTD). Перевагою цих товариств порівняно з акціонерними є значно менший розмір статутного капіталу, який необхідний для їх реєстрації.

**Транснаціональна компанія (ТНК) (transnational company)** – це корпорація, що здійснює міжнародне виробництво на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми зарубіжними філіями.

Форми протекціонізму: *селективний* – направлений проти окремих країн або окремих видів товарів; *галузевий* – направлений на захист окремих галузей, найчастіше сільського господарства; *колективний* – проводиться об'єднаннями країн щодо країн, які не входять у ці об'єднання; *прихований* – здійснюється методами внутрішньої економічної політики.

**Франчайзинг (franchising)** – особлива система відносин партнерства та бізнесу, за якої діють дві сторони: франчайзер – компанія, яка розвинула систему бізнесу і сприяє її поширенню, та франчайзі – самостійна фірма або підприємець, який веде справу з використанням відомої торгової марки франчайзера і має при цьому значні пільги.

**Франшиза (franchise)** – 1. Право користуватися торговельною маркою відомої фірми. 2. Умова страхового договору, яка передбачає звільнення страхувача від відшкодування збитків, що не перебільшують певного розміру.



# ДОДАТКИ

## Світові облікові моделі

<i>Облікова модель</i>	<i>Історія створення</i>	<i>Основна ідея</i>	<i>Характерні риси</i>
1	2	3	4
<i>Англо-саксонська</i>	сформувалась у країнах із стабільною політичною системою в умовах розвиненого фінансового та акціонерного ринків	орієнтація на інформаційні запити інвесторів і кредиторів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- професійне регулювання обліку;</li> <li>- ліберальність методології обліку;</li> <li>- відсутність уніфікованих планів рахунків, облікових реєстрів, форм звітності;</li> <li>- високий професійний рівень облікових ринків і користувачів.</li> </ul>
<i>Континентальна</i>	сформувалась у країнах із стабільною політичною системою і розвинутою економікою при недостатньому впливі фондового ринку	задоволення інформаційних потреб урядових органів та фінансових установ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- макроекономічне планування;</li> <li>- регламентоване регулювання обліку та звітності;</li> <li>- можливість існування професійного або єдиного регламентованого плану рахунків (в залежності від облікових національних традицій);</li> <li>- зменшений вплив професійних бухгалтерських організацій на регламентацію обліку за високого професійного рівня облікових ринків і користувачів.</li> </ul>
<i>Південно-американська</i>	сформувалась під впливом багаторічної стійкої інфляції, що зумовило тривалу практику обліку змін цін	задоволення інформаційних потреб урядових, зокрема, фіскальних органів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- функціонування в умовах нестабільної політичної системи та, зазвичай, нерозвиненої економіки;</li> <li>- законодавча регламентація фінансової звітності, стандартів обліку, облікових реєстрів та процедур;</li> <li>- орієнтація обліку на потреби державних, зокрема, фіскальних органів;</li> <li>- постійне коригування даних обліку і звітності для урахування інфляції</li> </ul>

1	2	3	4
<b><i>Міжнародна (заснована на міжнародних стандартах фінансової звітності)</i></b>	створена з метою забезпечення порівнянності і зрозумілості звітів суб'єктів господарювання різних країн світу для міжнародних інвесторів	стандарти містять загальні принципи і підходи до відображення операцій та розкриття інформації у фінансовій звітності	- стандарти носять рекомендаційний характер; - стандарти надають альтернативи вирішення облікових проблем; - міжнародні стандарти не превалюють над національними; - стандарти проходять процедуру загального світового обговорення зацікавленими користувачами

**Сутність етапів облікового циклу**

<b>Етап</b>	<b>Сутність та особливості етапу</b>
<b>1) первинне спостереження та документування операцій</b>	Первинні документи можуть бути уніфікованих форм і специфіковані. Терміни їх зберігання регламентуються в усьому світі: у Великобританії мінімальний термін зберігання первинних документів 5 років, облікових книг - 1 рік, податкових та банківських звітів - 6 років, звітності - 30 років, у Франції та Бельгії мінімальний термін зберігання документів 10 років, у Фінляндії - 6 років, у Німеччині первинні документи зберігаються 6 років, звітність -10 років.
<b>2) поточне угруповування фактів господарської діяльності</b>	Реєстрація господарських операцій здійснюється в загальному журналі, разом з яким ведуться спеціалізовані журнали хронологічного обліку (книги первинного обліку), наприклад, касова книга обліку всіх грошових коштів або роздільно - прибуткова і видаткова книги. Перенесення підсумків хронологічного обліку здійснюється в реєстрах систематичного обліку, наприклад, книзі поставок і книзі продажів, в яких для кожного контрагента (постачальника, покупця) відкривається аналітичний рахунок, запис за яким здійснюють на основі подвійного запису з посиланням на відповідну книгу первинного запису. Обороти книг покупок, продажів і касової переносять в головну книгу, рахунки якої (перманентні і тимчасові) відповідають плану рахунків підприємства. Записи по кожному рахунку головної книги здійснюють з посиланням на попередній обліковий реєстр систематичного обліку. Підприємства вправі розробляти власні облікові процедури і сукупність облікових реєстрів або зобов'язані використовувати уніфіковані варіанти.
<b>3) підсумкове узагальнення фактів господарської діяльності</b>	Дані поточного обліку операцій на рахунках узагальнюються. З причини того, що частина інформації відображається періодично, є потреба у коригуванні оборотів і попередніх залишків, розрахованих на регулярній основі (складанні регулюючих записів, наприклад, нарахування амортизації, розподілення витрат та доходів суміжних періодів). Перш ніж таке коригування буде проведене, перевіряють правильність записів по рахунках і узагальнення на них інформації шляхом складання пробного (перевірочного) балансу-оборотно-сальдової відомості. В кінці періоду рахунки доходів та витрат підлягають списанню на фінансовий результат (закриттю)
<b>4) формування показників фінансової звітності та аналіз діяльності на їх основі</b>	За вимогами Міжнародного стандарту фінансової звітності (МСФЗ) 1 «Подання звітності» повний комплект фінансової звітності включає: <ul style="list-style-type: none"> <li>- звіт про фінансовий стан на дату закінчення періоду;</li> <li>- звіт про сукупний дохід за період;</li> <li>- звіт про зміни в капіталі за період;</li> <li>- звіт про рух грошових коштів;</li> <li>- примітки (короткий огляд основних принципів облікової політики та інша пояснювальна інформація);</li> <li>- звіт про фінансовий стан на початок самого раннього порівняльного періоду, якщо підприємство застосовує облікову політику ретроспективно, здійснює ретроспективний перерахунок статей у звітності або перекласифікує статті.</li> </ul>

## Склад фінансової звітності за вимогами міжнародних стандартів

<b>Форма звітності</b>	<b>Склад статей</b>
<b>Звіт про фінансове становище</b>	(a) основні засоби; (b) інвестиційне майно; (c) нематеріальні активи; (d) фінансові активи (за винятком сум, зазначених у підпунктах (e), (h) і (i)); (e) інвестиції, що враховуються за методом пайової участі; (f) біологічні активи; (g) запаси; (h) торговельна та інша дебіторська заборгованість; (i) грошові кошти та їх еквіваленти; (j) підсумкова сума активів, що класифікуються як призначені для продажу; (k) торговельна та інша кредиторська заборгованість; (l) резерви; (m) фінансові зобов'язання (за винятком сум, зазначених у підпунктах (k) і (l)); (n) зобов'язання і активи з поточного податку за МСФЗ (IAS) 12 «Податки на прибуток»; (o) відкладені податкові зобов'язання і відкладені податкові активи за МСФЗ (IAS) 12; (p) зобов'язання, що класифікуються як призначені для продажу за МСФЗ (IFRS) 5; МСФЗ (IAS) 1; (q) неконтрольовані частки, представлені у складі капіталу; (r) випущений капітал і резерви, які відносять на власників материнського підприємства.
<b>Звіт про сукупний дохід</b>	(a) виручка; (b) витрати по фінансуванню; (c) частка підприємства у прибутку або збитку асоційованих та спільних підприємств, що враховується за методом пайової участі; (d) витрати з податків; (e) окрема сума, яка складається з: (i) прибутку або збитку після податків від припиненої діяльності та (ii) прибутку або збитку після податків, визнаних в результаті оцінки за справедливою вартістю за вирахуванням витрат на продаж або в результаті вибуття активів або ліквідаційної групи (груп), що складають припинену діяльність; (f) прибуток або збиток, (g) кожен компонент іншого сукупного доходу, що класифікується за своїм характером (за винятком сум, викладених в підпункті (h)); (h) частка в іншому сукупному прибутку асоційованих та спільних підприємств, що враховується за методом пайової участі; (i) загальний сукупний дохід.

*Ідеологія побудови Звіту про рух грошових коштів*

<i>Види діяльності</i>	<i>Грошові потоки</i>
<b>Операційна</b> - основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною та фінансовою	<p>а) надходження грошових коштів від:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продажу продукції та послуг, включаючи непрямі податки і збори, включені в продаж;</li> <li>- здачі майна в оренду.</li> </ul> <p>б) витрата грошових коштів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на закупівлю товарів, матеріалів, послуг (електроенергії, опалення тощо);</li> <li>- на виплати за розрахунками з персоналом;</li> <li>- на виплати відсотків за користування банківським кредитом;</li> <li>- на виплати податків і зборів</li> </ul>
<b>Інвестиційна</b> - придбання та реалізація необоротних активів та фінансових інвестицій, які не є частиною грошових коштів та їх еквівалентів	<p>а) надходження грошових коштів від:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- реалізації акцій, боргових зобов'язань та часток у капіталі інших підприємств;</li> <li>- реалізації необоротних активів, майнових комплексів;</li> <li>- отримання дивідендів від інших підприємств;</li> <li>- отримання раніше наданих іншим підприємствам позик.</li> </ul> <p>б) витрачання грошових коштів внаслідок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- придбання акцій, боргових зобов'язань та часток у капіталі інших підприємств;</li> <li>- придбання необоротних активів, майнових комплексів;</li> <li>- надання позик іншим підприємствам</li> </ul>
<b>Фінансова</b> - діяльність, яка призводить до змін розміру і складу власного і позикового капіталу	<p>а) надходження грошових коштів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- від продажу власних акцій, боргових цінних паперів (облігацій), векселів;</li> <li>- у вигляді внесків або інших додаткових внесків до статутного капіталу;</li> <li>- отримання банківських кредитів.</li> </ul> <p>б) витрачання грошових коштів внаслідок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- викупу власних акцій, боргових цінних паперів (облігацій), векселів;</li> <li>- повернення раніше отриманих банківських кредитів;</li> </ul>

## Міжнародні вимоги щодо організації обліку запасів

Облікова вимога	Сутність
1	2
<b>Критерії визнання</b>	Активи, які: – призначені для продажу в ході звичайної діяльності; – знаходяться в процесі виробництва для такого продажу; або – знаходяться в вигляді сировини або матеріалів, що будуть споживатися в процесі виробництва або надання послуг.
<b>Оцінка: - при оприбутку- ванні</b>	<p>По <b>собівартості</b>, що включає всі витрати на придбання, переробку та інші витрати, понесені для того, щоб забезпечити поточне місцезнаходження і стан запасів.</p> <p><b>Витрати на придбання</b> включають ціну покупки, імпортні мита та інші податки (за винятком тих, які відшкодовуються підприємству), витрати на транспортування, навантаження-розвантаження тощо. Торгові уцінки, знижки та аналогічні статті вираховуються при визначенні витрат на придбання.</p> <p><b>Витрати на переробку</b> включають прямі витрати на оплату праці, що безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції, систематично розподілені постійні та змінні виробничі накладні витрати, що виникають при переробці сировини в готову продукцію.</p> <p><b>Інші витрати</b> включаються до собівартості запасів тільки в тій мірі, в якій вони були понесені для забезпечення поточного місцезнаходження і стану запасів (наприклад, витрати з розробки продуктів для конкретних клієнтів).</p> <p><b>Не включаються</b> до собівартості запасів і визнаються витратами періоду: наднормативні втрати сировини, витраченої праці або інших виробничих витрат; витрати на зберігання, якщо тільки вони не потрібні в процесі виробництва для переходу до наступної стадії виробництва; адміністративні накладні витрати, які не сприяють забезпеченню поточного місцезнаходження і стану запасів; витрати на продаж.</p> <p>Для зручності можуть використовуватися такі методи оцінки собівартості запасів, як <b>метод обліку за нормативними затратами</b> або <b>метод обліку за роздрібними цінами</b>.</p> <p><b>Нормативні витрати</b> враховують нормальні рівні споживання сировини і матеріалів, праці, ефективності і продуктивності. Вони регулярно аналізуються і при необхідності переглядаються з урахуванням поточних умов.</p> <p><b>Метод роздрібних цін</b> часто використовується в роздрібній торгівлі для оцінки запасів із значною кількістю швидко мінливих статей з однаковою нормою прибутку, щодо яких практично неможливо використовувати інші методи визначення собівартості. Собівартість одиниці запасів визначається шляхом зменшення ціни продажу даної одиниці запасів на відповідний відсоток валового прибутку.</p>

1	2
<b>- при вибутті</b>	<p>за методами <b>ідентифікованої вартості, ФІФО, середньозваженої вартості</b>.</p> <p>Собівартість запасів статей, які зазвичай не є взаємозамінними, а також товарів або послуг, вироблених і виділених для конкретних проектів, повинна визначатися з використанням <b>специфічної ідентифікації</b> конкретних витрат.</p> <p>Собівартість інших запасів повинна визначатися з використанням методу «перше надходження - перший відпуск» (<b>ФІФО</b>) або методу <b>середньозваженої вартості</b>. Середнє значення може розраховуватися на періодичній основі або при одержанні кожної нової партії в залежності від специфіки діяльності підприємства.</p> <p>Підприємство повинно використовувати <b>один і той же спосіб розрахунку собівартості</b> для всіх запасів, що мають однаковий характер і спосіб використання підприємством.</p>
<b>- на дату балансу</b>	за правилом <b>LCM</b> - за найменшою з двох величин: за собівартістю або за чистою ціною продажу



## **Навчальне видання**

*Орехова Тетяна Вікторівна  
Хаджинов Ілля Васильович  
Козловський Сергій Володимирович  
Подунай Валерія Валеріївна  
Гевлич Лариса Леонідівна  
Саркісян Лариса Геворгівна  
Варламова Марія Леонідівна  
Кулявець Вега Габдрахимівна  
Гнилорибов Михайло Андрійович  
Варшавська Наталя Григорівна  
Шульженко Дар'я Юріївна  
Іщук Юлія Анатоліївна  
Середа Вікторія Володимирівна*

# **МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС**

*Навчальний посібник*